

RAPPORT ANNUEL

au conseil municipal

2025

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES



NOTES AU LECTEUR

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

La version électronique de ce document est diffusée sur notre site Internet au :
www.v3r.net/a-propos-de-la-ville/verificateur-general

Photo de la page couverture :

Mathieu Dupuis, photographe

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

Le 16 octobre 2026

Monsieur Jean-François Aubin
Maire de la Ville de Trois-Rivières
1325, place de l'Hôtel-de-Ville, C.P. 368
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H3

Objet : Rapport annuel 2025

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets mon rapport annuel pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 20 octobre 2026.

Ce rapport présente les résultats de nos travaux pour l'année 2025 et il inclut le suivi des recommandations des années antérieures ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des dépenses d'opérations du Bureau du vérificateur général pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025.

Les réponses des unités administratives aux recommandations formulées dans nos rapports d'audit seront incluses dans une version amendée.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières,



Jacques Bergeron, M. Sc., MBA, CPA auditeur, CIA, CISA, CISM

TABLE DES MATIÈRES

1. Mot du vérificateur général 9

Budget du vérificateur général 11

Annexe I – Budget 2026 à allouer au BVG en vertu du *Manuel de la présentation de l'information financière municipale* du MAMH (section 4.1.4 de l'annexe 5-B) 16

2. Audit d'optimisation des ressources 17

2.1. Gestion de l'itinérance (Bureau du développement social) 19

2.2. Gestion des opérations de déneigement (Direction des travaux publics) 95

3. Suivi des recommandations 141

Processus de suivi 143

Résultats et taux d'application 145

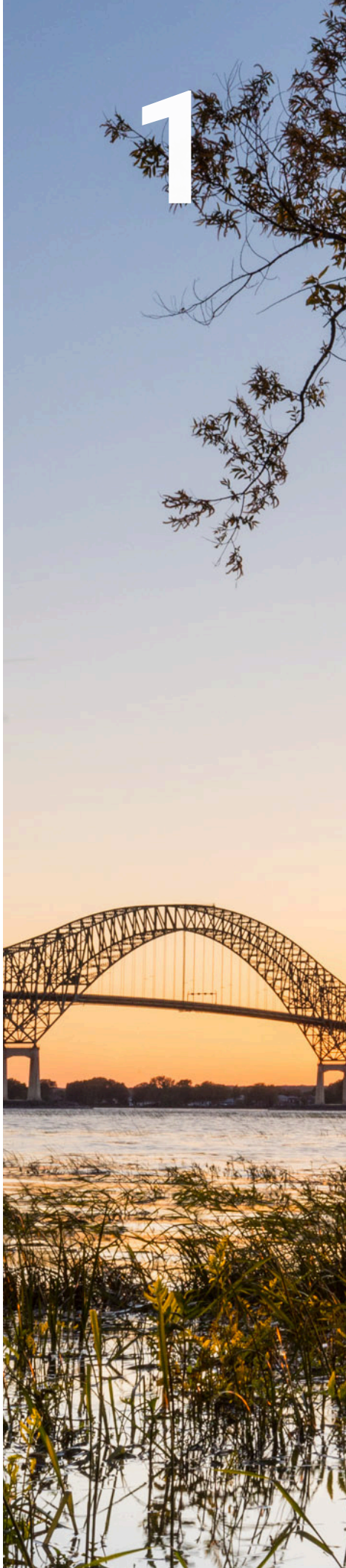
4. Rapport de l'auditeur indépendant 149

Annexe I – Extraits de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19) 155

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

1

Mot du vérificateur général



Rapport annuel 2025

au conseil municipal

Comme par les années passées, le mot du vérificateur général me permet de préciser certaines problématiques que j'ai observées ainsi que de communiquer des informations pertinentes sur le Bureau du vérificateur général (BVG).

BUDGET DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Dans mon rapport annuel 2024, je réitérais au conseil municipal une problématique selon laquelle l'application des dispositions de l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)[1] fait en sorte que le budget alloué à mon Bureau est demeuré au seuil minimal de 500 000 $, et ce, depuis mon entrée en fonction en 2018.

À cet égard, je soulignais les dispositions de l'article 107.5 de la LCV, lequel est libellé comme suit :

> *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*** *à la somme de A + B + C alors que :*
>
> *1°* ***A*** *représente* ***500 000 $****;*
>
> *2°* ***B*** *représente le* ***produit de 0,13 %*** *par la partie des* ***crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement*** *qui est égale ou supérieure à* ***345 000 000 $*** *mais inférieure à 510 000 000 $;*

[1] RLRQ, c. C-19.

> 3° *C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 $.*
>
> *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.* (le gras est du BVG)

Plus spécifiquement, je précisais que :

- Cet article, comme libellé, est inéquitable pour les vérificateurs généraux des villes dont le budget pour les dépenses de fonctionnement est inférieur à 345 M$. En effet, dans pareille situation leur budget est figé dans le temps, à moins que le conseil municipal décide de le majorer, comme stipulé au deuxième alinéa de l'article 107.5 de la LCV.
- En revanche, en vertu des paragraphes 2° et 3° (points B et C) de cet alinéa, le budget supplémentaire alloué au vérificateur général est basé sur un pourcentage des crédits prévus au budget de la Ville pour ses dépenses de fonctionnement. Ainsi, plus élevé est le budget de la Ville, plus grande est la proportion du budget alloué au vérificateur général, lequel sera indexé en fonction de la progression du budget de la Ville.
- Dans l'hypothèse où le budget alloué à mon Bureau aurait suivi la progression de celui de la Ville depuis 2018, il s'établirait à environ 675 000 $ pour l'année 2025 au lieu de 500 000 $.

En outre, je mentionnais avoir rencontré le maire, en septembre 2025, au sujet de cette problématique et afin de l'informer que j'avais constaté que le budget alloué à mon Bureau pour les années 2024 et 2025 aurait dû être supérieur. En effet, en

m'appuyant sur un avis juridique de Me Yvon Duplessis quant à l'interprétation de la notion de dépenses de fonctionnement, qui n'est pas définie dans la LCV, je soulignais que mon Bureau aurait dû bénéficier d'un budget additionnel de 21 450 $ et de 50 310 $ pour ces années. Je recommandais également au conseil municipal que le montant du budget alloué à mon Bureau pour les années 2026 et les suivantes soit établi sur la base de cette interprétation de l'article 107.5 de la LCV.

Or, ma position à cet égard a été rejetée par la Ville. En effet, la Ville détermine plutôt le montant du budget à allouer à mon Bureau sur la base des dispositions de la section 4.1.4 de l'annexe 5-B du *Manuel de la présentation de l'information financière municipale* du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). En vertu de ces dispositions, dont l'interprétation de la notion de dépenses de fonctionnement est fort discutable, le budget alloué à mon Bureau pour 2024 et 2025 est demeuré au seuil minimal de 500 000 $, alors que, pour 2026, le montant a été établi à 521 320 $ (annexe I).

Bref, le montant des ressources financières dont dispose mon Bureau devient de plus en plus préjudiciable, au fil des ans, au plein exercice de mes fonctions; cette situation risque même de devenir intenable dans un avenir rapproché si la Ville persiste à m'allouer comme budget que le montant minimal prescrit par les dispositions de l'article 107.5 de la LCV, tel **qu'interprété** par le MAMH.

Il importe ici de rappeler que, à la suite de mon entrée en fonction en septembre 2018, mon Bureau a pu bénéficier, à compter de 2019, de crédits budgétaires inutilisés d'années antérieures totalisant alors la somme de 109 217 $. Ce montant a notamment permis d'éponger les dépassements budgétaires anticipés au cours des années 2023, 2024 et 2025, alors que les dépenses de mon Bureau se sont

chiffrées respectivement à 513 289 $, 543 084 $ et 543 969 $. Je tiens à souligner que le solde de ces crédits budgétaires inutilisés n'était plus que de 7 955 $ au moment de mettre sous presse le présent rapport.

En fait, cette situation limite la capacité de mon Bureau à réaliser le nombre de missions d'audit, ainsi que leur nature, permettant une couverture appropriée des risques inhérents aux différents secteurs d'activités de la Ville. En effet, alors que mon Bureau réalisait quatre missions d'audit dans les premières années de mon mandat, je n'ai eu d'autre alternative que de réduire ce nombre à deux missions au cours des deux dernières années. De plus, je dois, dans les faits, exclure de mon plan annuel d'audit la réalisation de missions qui exigeraient le recours à une expertise de pointe, notamment dans les domaines de la gestion de l'eau et de la cybersécurité.

Cette situation entraîne également des conséquences sur le calendrier de réalisation du cycle d'audit de mon Bureau. Ce cycle chevauche deux années financières et devrait débuter, en principe, en septembre de la première année pour se terminer en août de la deuxième année, afin de pouvoir démarrer son nouveau cycle de septembre à décembre. Pareille situation crée inévitablement une pression financière en fin d'année puisque mon Bureau, alors qu'il souhaiterait augmenter ses dépenses en lien avec l'amorce de son nouveau cycle d'audit doit plutôt les ralentir en fonction des crédits disponibles. Il se voit alors dans l'obligation de reporter l'amorce de ce nouveau cycle en janvier et, par conséquent, le dépôt de son rapport annuel au conseil municipal en octobre ou en novembre.

En conclusion, il m'apparaît raisonnable dans les circonstances de demander au conseil municipal d'accorder à mon Bureau un budget supérieur au montant minimal

prescrit par les dispositions de l'article 107.5 de la LCV, tel **qu'interprété** par le MAMH. Je tiens à rappeler que ces dispositions stipulent, tout comme la section 4.1.4 de l'annexe 5-B du *Manuel de la présentation de l'information financière municipale* du MAMH, que le crédit calculé pour établir le budget du vérificateur général constitue un **minimum** à prendre en compte.

Sur la base d'une analyse des besoins de mon Bureau pour pallier la situation décrite précédemment, j'estime à 60 000 $ le montant du budget additionnel qui devrait m'être accordé, et ce, dans l'optique de me permettre d'exercer pleinement mes fonctions et ainsi de promouvoir davantage, par mes travaux d'audit, une gestion et une reddition de comptes rigoureuses de la part de l'administration municipale.

Recommandations

Le Bureau du vérificateur général recommande au conseil municipal :

1) **de considérer l'octroi, à compter de 2027, d'un budget additionnel de 60 000 $ au budget minimal lui étant accordé en vertu des dispositions de l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* tel qu'interprété par le MAMH;**
2) **de prévoir par la suite l'indexation annuelle de ce montant additionnel selon l'évolution du budget de la Ville.**

ANNEXE I – BUDGET 2026 À ALLOUER AU BVG EN VERTU DU *MANUEL DE LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE MUNICIPALE* DU MAMH (SECTION 4.1.4 DE L'ANNEXE 5-B)

Dépenses de fonctionnement de la Ville	
Administration générale	50 417 664 $
Sécurité publique	69 424 814 $
Transport	64 614 533 $
Hygiène de milieu	62 686 386 $
Santé et bien-être	7 012 637 $
Aménagement, urbanisme et développement	22 681 314 $
Loisirs	32 800 288 $
Culture	35 563 801 $
Service de la dette	
• Remboursement de capital	36 185 650 $
• Intérêts et autres frais	16 197 993 $
Affectations	
• Immobilisations financées par le budget	500 000 $
• Contributions à des réserves et fonds réservés	3 514 920 $
Total des dépenses de fonctionnement	**401 600 000 $**
Moins :	
• Remboursement de capital	(36 185 650 $)
• Immobilisations financées par le budget	(500 000 $)
• Contributions à des réserves et fonds réservés	(3 514 920 $)
Total des dépenses non admissibles à retrancher > *interprétation du MAMH*	**(40 200 570 $)**
Somme pour établir le budget à allouer au BVG	**361 399 430 $**

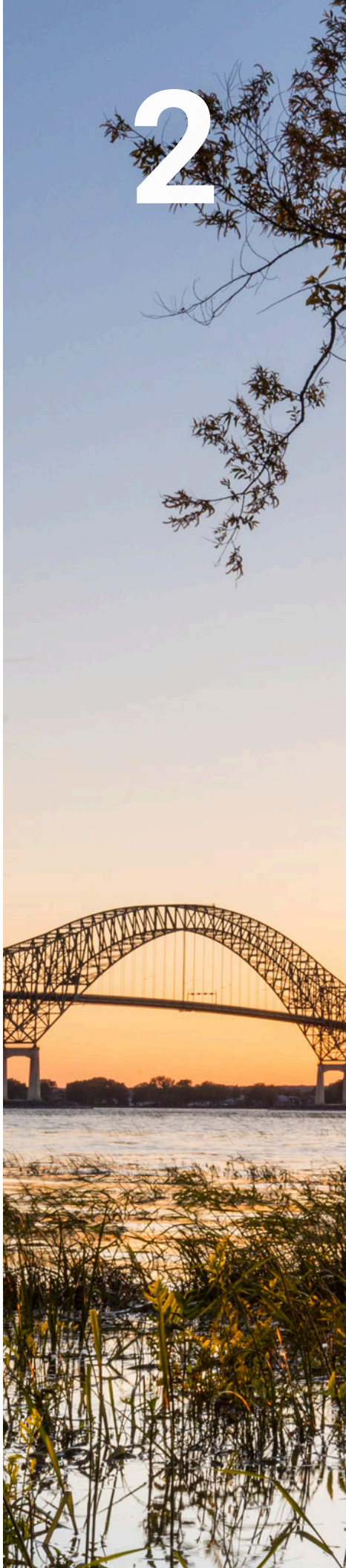
Calcul du budget à allouer au BVG	
A. Montant de base	500 000 $
B. Somme des dépenses de la Ville excédant 345 M$, soit 16 399 430 $, x 0,13 %	21 320 $
Budget minimal à allouer au BVG en vertu de la LCV	**521 320 $**

Note : Selon l'avis juridique de Me Yvon Duplessis, les montants surlignés en jaune constituent des dépenses de fonctionnement à prendre en compte dans le calcul du budget à allouer au BVG, alors que le MAMH est d'opinion contraire.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

2

Audit d'optimisation des ressources



Rapport annuel 2025

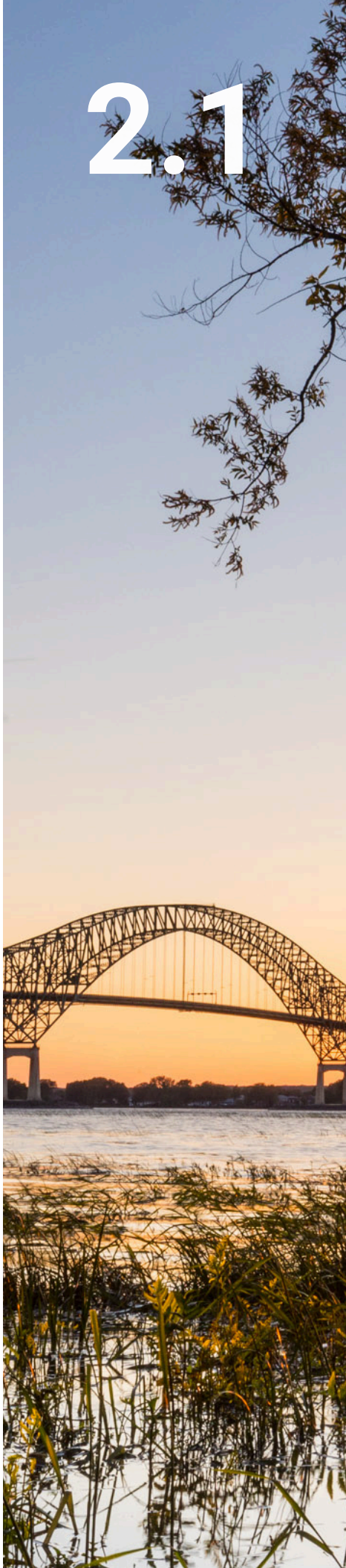
au conseil municipal

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

2.1

Gestion de l’itinérance

Bureau du développement social



Rapport annuel 2025
au conseil municipal

Sommaire de l'audit

CONTEXTE

La Ville de Trois-Rivières (la Ville), comme plusieurs autres grandes villes du Québec, fait face depuis quelques années à une réalité préoccupante grandissante, celle de la crise de l'itinérance qui est alimentée par la crise du logement, l'inflation ainsi que des enjeux de santé mentale et de dépendance.

La lutte contre l'itinérance repose sur la collaboration de nombreux acteurs : les gouvernements fédéral et provincial, le milieu de la santé et des services sociaux, les centres universitaires, les administrations municipales ainsi que plusieurs partenaires et organismes du milieu communautaire qui sont en lien direct avec les personnes en situation d'itinérance.

Au cours de la dernière décennie, plusieurs politiques, plans d'action et programmes de financement ont vu le jour via ces instances engagées dans la lutte contre l'itinérance.

Constamment décrié sur la place publique, le phénomène de l'itinérance, comme le démontrent clairement les résultats observables, est en constante progression, et le Québec, malgré tous les efforts déployés, fait face à un constat d'échec. L'Union des municipalités du Québec qualifie cette situation de « crise sociale et humanitaire » et dénonce le manque de leviers pour intervenir sur les causes structurelles qui mènent à l'itinérance. L'ancienne première ministre du Québec, Mme Pauline Marois, ainsi qu'une trentaine de signataires issus de la société civile réclament un sommet national sur l'itinérance au Québec, cet enjeu qualifié de « priorité nationale ».

Pour la Ville, le constat est clair : le phénomène de l'itinérance, qui touche diverses personnes et familles, a des répercussions directes sur le « vivre-ensemble » dans plusieurs quartiers trifluviens, particulièrement au centre-ville. Les défis de

cohabitation sociale et la présence de personnes en situation d'itinérance ont une incidence directe sur le sentiment de sécurité des citoyens et exigent une réflexion en continu ainsi que des actions mieux coordonnées et plus concertées sur le territoire, en partenariat avec les autorités municipales, le réseau de la santé, le milieu communautaire et les paliers de gouvernement supérieurs.

OBJECTIF

Notre audit avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des mesures entreprises par la Ville pour lutter contre l'itinérance dans la mise en œuvre de son *Plan d'action en cohabitation sociale : pour un milieu sécuritaire, inclusif et accueillant 2025-2027* (le Plan d'action).

CONCLUSION

La mise en œuvre du Plan d'action se déroule comme prévu. Le bilan de l'an 1 démontre que 91 % des actions prévues ont été réalisées ou entreprises, et il dresse les points forts de l'année, sans toutefois illustrer le niveau d'atteinte des objectifs associés à chacun des six champs d'intervention prévus au Plan d'action.

La mise en place de cibles et d'indicateurs précis ainsi que d'un suivi structuré des coûts devrait être assurée et intégrée au mécanisme de suivi avant la réalisation des actions, et ces éléments devraient être dûment approuvés.

Une reddition de comptes mieux structurée permettrait d'apprécier les efforts collectifs, d'évaluer l'efficacité des actions entreprises et d'en démontrer les effets positifs sur la mobilisation en faveur de la cohabitation sociale ainsi que sur les personnes en situation d'itinérance.

FAITS SAILLANTS

Mise en œuvre du Plan d'action

- Le conseil municipal a approuvé[2], en 2024, la création du Bureau du développement social[3] afin de renforcer la coordination des actions en matière de développement social avec les différentes directions, les partenaires externes et les gouvernements. Ce bureau relève de la Direction générale adjointe – Proximité, ce qui lui permet d'assumer pleinement son rôle de coordination et de suivi des actions en développement social auprès des directions de services.
- Les rôles et responsabilités ainsi que les ressources dédiées à la réalisation des actions prévues au Plan d'action sont clairement établis.

Sélection des projets et programme de soutien financier

- Le Plan d'action prévoit, pour la réalisation de certaines actions, de procéder par appels de projets ou appels d'offres.
- À la suite de l'analyse de ces dossiers, nous sommes d'avis que les appels de projets et les appels d'offres réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action sont dûment documentés et conformes à la réglementation de la Ville ainsi qu'aux saines pratiques de gestion.
- Cette analyse nous indique également que les sources de financement sont multiples, ce qui complexifie l'établissement d'une vue d'ensemble des projets. Il s'avère par conséquent ardu de déterminer le coût réel ainsi que l'évolution des dépenses de la mise en œuvre du Plan d'action.
- La Ville soutient financièrement les organismes favorisant une cohabitation sociale, notamment ceux œuvrant principalement auprès des personnes en situation d'itinérance. Pour ce faire, elle dispose d'une politique définissant les

2 CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2024-1346, 17 décembre 2024.
3 Le développement social relevait auparavant de la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire.

critères d'admissibilité des organismes souhaitant soutenir la Ville et d'un cadre de soutien financier, lequel s'applique au *Programme de soutien financier aux organismes œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance*.

- Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu l'ensemble des analyses et des dossiers support démontrant la conformité des demandes des organismes aux critères d'admissibilité de la politique et au programme de soutien financier.
- En 2025 et 2026, la Ville a accordé respectivement 120 750 $ et 147 300 $ en subvention aux organismes œuvrant en itinérance.

Mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats

- Outre le bilan de l'an 1, il n'existe aucun rapport présentant un portrait complet des actions de l'année et des résultats obtenus sur la base des objectifs poursuivis, ni d'indicateurs préalablement établis et mesurables.
- L'absence de cibles, d'indicateurs et d'un suivi financier structuré limite la capacité de la Ville à évaluer l'efficacité des actions entreprises et à en démontrer les effets positifs sur la mobilisation en faveur de la cohabitation sociale ainsi que sur les personnes en situation d'itinérance.

Reddition de comptes

- Sans un rapport complet, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure le Plan d'action permet d'atteindre les objectifs fixés. Plusieurs questions demeurent sans réponse, limitant ainsi la capacité de rendre compte adéquatement aux instances politiques et administratives ainsi qu'à la population. À titre d'exemple :
  - Quels objectifs sont atteints ou en voie de l'être?
  - Quelles actions produisent les effets escomptés et lesquelles demeurent insuffisantes?
  - Quelles sont les actions et les priorités émergentes à privilégier au regard de l'évolution de la situation et des enjeux?
  - Avons-nous les bons indicateurs?

  - Quels quartiers présentent toujours des problématiques de cohabitation sociale en dépit des efforts déployés?
  - Quelles ressources la Ville consacre-t-elle à ces enjeux? Sont-elles suffisantes?
- La Ville devrait formaliser un mécanisme de reddition de comptes lié au Plan d’action qui inclurait un calendrier de production de rapports, des indicateurs de suivi et des modalités de communication des résultats aux instances politiques et administratives ainsi qu’à la population.

Table des matières

1. Contexte de l'audit 31

2. Objectif et portée de l'audit 43

3. Résultats de l'audit 46

3.1. Mise en œuvre du Plan d'action 46
3.2. Sélection des projets et programme de soutien financier 53
3.3. Mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats 61
3.4. Reddition de comptes 82

Annexe I – Politiques, encadrements et plan d'action 89

Annexe II – À propos de l'audit 90

Annexe III – Compétences municipales (Annexe 1 du *Cadre du soutien financier au fonctionnement des organismes*) 92

Annexe IV – Organisations membres du comité aviseur en cohabitation sociale 93

Annexe V – Comité intersectoriel en itinérance de Trois-Rivières 94

Liste des tableaux

Tableau 1 *Plan d'action régional et communautaire intégré* (PARCI) pour 2021-2026 et 2026-2028 – Investissements dans la région de la MCQ....34

Tableau 2 Estimation de l'itinérance visible en 2025 selon la région sociosanitaire – Nombre absolu et taux par 100 000 habitants 38

Tableau 3 Organismes communautaires œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance 51

Tableau 4 Soutien financier aux organismes œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance dans le cadre du programme de soutien financier de la Ville 60

Tableau 5 Actions phares réalisées en 2025....63

Tableau 6 Champs d'intervention et objectifs 64

Tableau 7 Ventilation par unité administrative – Budget 2025....72

Tableau 8 Dépenses directement liées au Plan d'action en 2025 73

Tableau 9 Dépenses consolidées liées à l'itinérance en 2025 74

Tableau 10 Estimation des dépenses en 2026....75

Liste des figures

Figure 1 Nombre de personnes en situation d'itinérance visible au Québec – Selon la région sociosanitaire 36

Figure 2 Bureau du développement social – Organigramme 48

Figure 3 Taux de réalisation du Plan d'action 2025 – 46 actions prévues en 2025 62

Figure 4 Nombre – Signalements d'un campement en date du 31 août 2026 67

Figure 5 Délais de traitement – Signalements d'un campement en date du 31 août 2026 67

Figure 6 Nombre – Demandes de nettoyage ou de démantèlement de campements en date du 31 août 2026 69

Figure 7 Délais de traitement – Demandes de nettoyage ou de démantèlement de campements en date du 31 août 2026 69

Liste des sigles

CDC•TR	Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières
CISSS	centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CIUSSS MCQ	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
MCQ	Mauricie et Centre-du-Québec
MSSS	ministère de la Santé et des Services sociaux
OTP	ordre de travail de projet
PACO	plan d'action en cohabitation sociale (sigle utilisé dans le budget)
PAII	*Plan d'action interministériel en itinérance*
PARCI	*Plan d'action régional et communautaire intégré*
RADAR	Réseau d'acteurs pour le développement d'actions rassembleuses

1. CONTEXTE DE L'AUDIT

La Ville de Trois-Rivières (la Ville), comme plusieurs autres grandes villes du Québec, fait face depuis quelques années à une réalité préoccupante grandissante, celle de la crise de l'itinérance qui est alimentée par la crise du logement, l'inflation ainsi que des enjeux de santé mentale et de dépendance.

La lutte contre l'itinérance repose sur la collaboration de nombreux acteurs : les gouvernements fédéral et provincial, le milieu de la santé et des services sociaux, les centres universitaires, les administrations municipales ainsi que plusieurs partenaires et organismes du milieu communautaire qui sont en lien direct avec les personnes en situation d'itinérance.

Au cours de la dernière décennie, plusieurs politiques, plans d'action et programmes de financement ont vu le jour via ces instances engagées dans la lutte contre l'itinérance.

Au niveau fédéral

Dans le cadre du programme « Vers un chez-soi : la stratégie canadienne de lutte contre l'itinérance », et afin de mieux comprendre ce phénomène, le gouvernement fédéral a instauré un processus de dénombrement des personnes en situation d'itinérance. Au Québec, c'est le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) qui en assure la coordination.

Le gouvernement fédéral intervient également à travers des programmes de financement de projets de lutte contre l'itinérance, notamment :

- L'entente Canada-Québec concernant la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance 2014-2019.
- L'entente Canada-Québec concernant « Vers un chez-soi » 2019-2024, laquelle a été reconduite jusqu'en 2028.

Au niveau provincial

En 2014, la *Politique nationale de lutte à l'itinérance – Ensemble, pour éviter la rue et en sortir*[4] a vu le jour. Les actions du gouvernement se déploient à travers l'aide sociale, le logement social, le support communautaire, l'éducation et la santé.

Pour mettre en œuvre sa politique nationale, deux plans d'action ont été élaborés, soit le *Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020 – Mobilisés et engagés pour prévenir et réduire l'itinérance*[5] et le *Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026 – S'allier devant l'itinérance*[6].

Selon la politique nationale interministérielle de lutte contre l'itinérance, le gouvernement du Québec définit l'itinérance comme suit :

> *L'itinérance désigne un processus de désaffiliation sociale et une situation de rupture sociale qui se manifestent par la difficulté pour une personne d'avoir un domicile stable, sécuritaire, adéquat et salubre en raison de la faible disponibilité des logements ou de son incapacité à s'y maintenir et, à*

4 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MSSS. 2014.
5 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MSSS. 2014.
6 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MSSS. 2021.

la fois, par la difficulté de maintenir des rapports fonctionnels, stables et sécuritaires dans la communauté. L'itinérance s'explique par la combinaison de facteurs sociaux et individuels qui s'inscrivent dans le parcours de vie des hommes et des femmes.

Sur la base de cette définition, il existe deux formes d'itinérance :

- **L'itinérance visible** qui se manifeste dans l'espace public, dans la rue, les parcs et les campements. Ce sont des personnes sans-abri, des personnes hébergées dans des ressources temporaires, des personnes sollicitant des ressources institutionnelles (hôpitaux, pénitenciers) et qui n'ont pas de logement permanent à leur sortie. C'est cette forme d'itinérance qui est prise en compte lors des exercices de dénombrement des personnes en situation d'itinérance.
- **L'itinérance cachée** est plus difficile à dénombrer. Ce sont des personnes hébergées temporairement chez un proche, un ami, une connaissance ou ayant recours à des solutions de logement à très court terme (hôtels, motels ou maisons de chambres) sans aucune garantie de stabilité.

Au niveau régional

C'est le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ), aujourd'hui intégré à Santé Québec, qui joue un rôle clé dans la lutte contre l'itinérance sur le territoire de ces deux régions. Il est responsable de la mise en œuvre des politiques et des plans d'action interministériels en itinérance (PAII), soit ceux de 2015-2020 et de 2021-2026, qui visent à prévenir et à réduire l'itinérance. Il est également responsable de la mise en œuvre des programmes fédéraux au niveau régional. Le CIUSSS MCQ

collabore avec plusieurs acteurs, notamment le milieu communautaire, les centres universitaires et les municipalités.

C'est à travers le *Plan d'action régional et communautaire intégré* (PARCI) que les budgets fédéral et provincial sont redistribués aux partenaires et organismes communautaires qui luttent contre l'itinérance.

Tableau 1
***Plan d'action régional et communautaire intégré* (PARCI) pour 2021-2026 et 2026-2028 – Investissements dans la région de la MCQ**

Investissements	PARCI 2021-2026	PARCI 2026-2028
Fédéral	8 788 124 $	10 538 340 $
Provincial	6 953 025 $	10 116 020 $
Total	**15 741 149 $**	**20 654 360 $**

Source : Bureau du vérificateur général, à partir des données des PARCI 2021-2026 et 2026-2028.

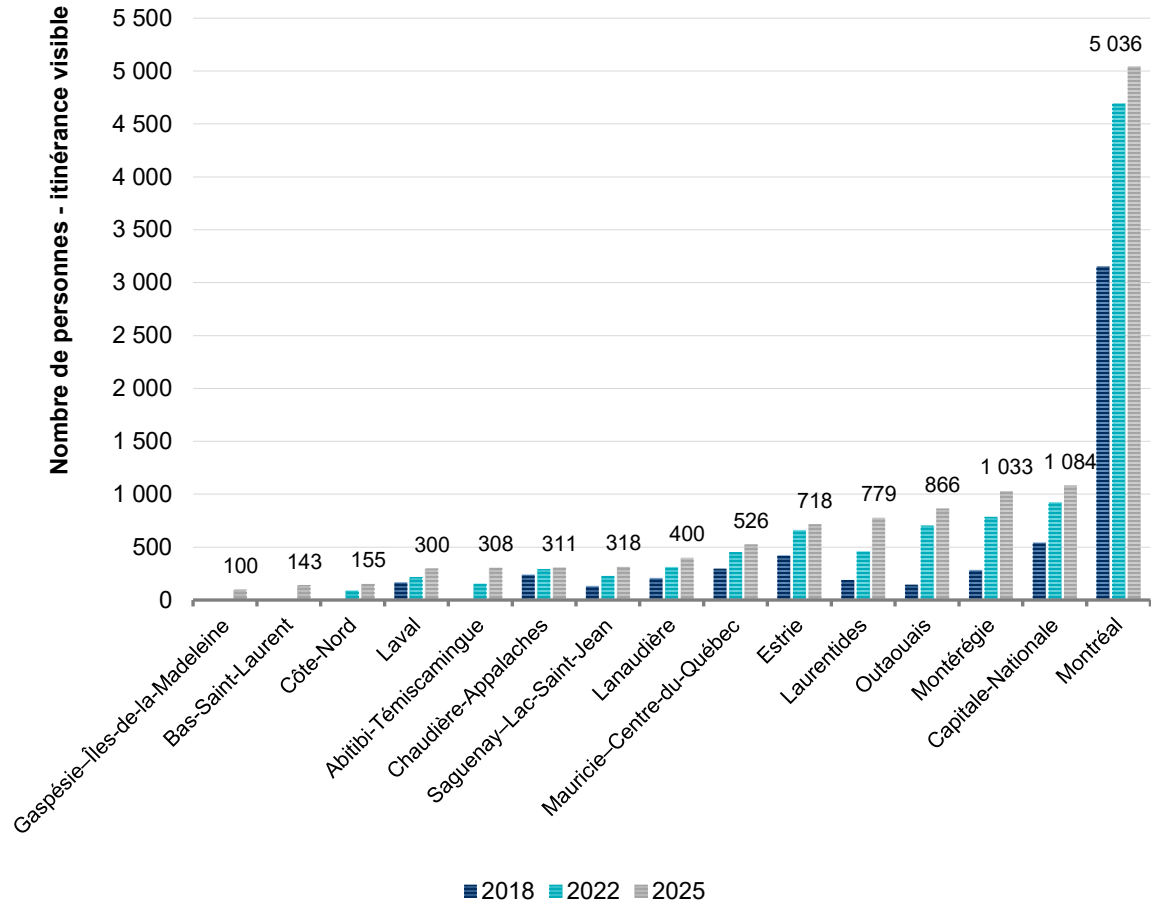
Pour comprendre le phénomène de l'itinérance, le dénombrement est un engagement du gouvernement du Québec lié à sa politique nationale de lutte à l'itinérance. Ce dénombrement des personnes en situation d'itinérance visible au Québec est coordonné, sur le plan national, par le MSSS.

Sur le plan régional, ce sont les centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et les centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS), en collaboration avec leurs partenaires du milieu et les organismes communautaires en itinérance, qui coordonnent cet exercice.

La figure 1 présente l’évolution de l’itinérance visible au Québec depuis 2018 par région sociosanitaire participante. On constate que le phénomène de l’itinérance est en croissance dans chacune des régions. Les résultats préliminaires[7] du dernier dénombrement (15 avril 2025), publiés en avril 2026, démontrent à la grandeur du Québec une augmentation de 20 % par rapport à 2022. De plus, on remarque que l’itinérance s’étend au-delà des grandes villes. En effet, les régions de la Côte-Nord, de l’Abitibi-Témiscamingue et des Laurentides ont connu une hausse de plus de 50 % par rapport à 2022.

[7] Les résultats complets du dénombrement 2025 devraient être dévoilés à l’automne 2026.

Figure 1
Nombre de personnes en situation d'itinérance visible au Québec – Selon la région sociosanitaire



Source : Analyse du Bureau du vérificateur général à partir des données des dénombrements de 2018, 2022 et 2025[8].

[8] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MSSS :
- *Dénombrement des personnes en situation d'itinérance au Québec le 24 avril 2018*, mars 2019.
- *Dénombrement des personnes en situation d'itinérance visible au Québec – Rapport de l'exercice du 11 octobre 2022*, 2023.
- *L'itinérance visible au Québec et son évolution – Résultats préliminaires de l'exercice du dénombrement 2025*, avril 2026.

Pour la Mauricie et le Centre-du-Québec (MCQ), le premier dénombrement à l'échelle provinciale, effectué en 2018 par le MSSS, a permis de répertorier 297 personnes en situation d'itinérance visible, ce qui classait la région au 4e rang en importance au Québec. Depuis, deux autres exercices de dénombrement ont eu lieu en 2022 et en 2025 où l'on dénombrait respectivement 454 et 526 personnes en situation d'itinérance visible; ce qui classe aujourd'hui la MCQ au 7e rang des régions sociosanitaires. Il s'agit d'une augmentation de 77 % depuis 2018.

Le portrait découlant des personnes en situation d'itinérance pour la MCQ montre une population majoritairement masculine, relativement jeune, fortement dépendante de l'aide sociale, avec d'importants enjeux de toxicomanie, de santé mentale, de logement et de judiciarisation.

Ces rapports font état du nombre de personnes en situation d'itinérance visible par région; toutefois, les résultats ne sont pas ventilés par municipalité. Par ailleurs, lors du dernier rapport publié en avril 2026, on présente une estimation du nombre de personnes en situation d'itinérance visible par 100 000 habitants pour chacune des régions sociosanitaires. Pour la région de la MCQ, on dénombre 94,3 personnes en situation d'itinérance visible par 100 000 habitants. Selon le dernier décret de population du gouvernement du Québec[9], la population de Trois-Rivières pour 2026 est de **149 423 habitants**, ce qui représenterait, sur la base des analyses, 141 personnes en situation d'itinérance. Ce résultat semble se confirmer par une compilation réalisée en avril par des organismes communautaires, selon l'information obtenue du Bureau du développement social, où l'on dénombrait **environ 140 personnes en situation de rue ou hébergées dans des dispositifs**

[9] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Décret 1499-2025 concernant la population des municipalités locales, des villages nordiques et des arrondissements pour l'année 2026*, adopté le 17 décembre 2025, publié à la *Gazette officielle du Québec* le 24 décembre 2025.

temporaires et de transition, dont 90 personnes en situation de rue (campements et refuge). Également, un reportage présenté en mai dernier par Radio-Canada indiquait que l'organisme trifluvien « le Centre Le Havre » avait dénombré 135 personnes en situation d'itinérance sans solution d'hébergement, comparativement à 85 l'an dernier.

Tableau 2
Estimation de l'itinérance visible en 2025 selon la région sociosanitaire – Nombre absolu et taux par 100 000 habitants

Régions sociosanitaires	N^bre^ total de personnes en situation d'itinérance	N^bre^ de personnes en situation d'itinérance par 100 000 habitants
Bas-Saint-Laurent	143	69,7
Saguenay–Lac-Saint-Jean	318	110,7
Capitale-Nationale	1 084	131,8
Mauricie et Centre-du-Québec	526	94,3
Estrie	718	133,2
Montréal	5 036	229,5
Outaouais	866	200,7
Abitibi-Témiscamingue	308	205,9
Côte-Nord	155	173,6
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	100	108,2
Chaudière-Appalaches	311	67,6
Laval	300	64,7
Lanaudière	400	70,4
Laurentides	779	114,2
Montérégie	1 033	67,7
Total	**12 077**	**133,2**

Source : Bureau du vérificateur général, à partir du tableau 1 du dénombrement de 2025.

Constamment décrié sur la place publique, le phénomène de l'itinérance, comme le démontrent clairement ces résultats, est en constante progression, et le Québec, malgré tous les efforts déployés, fait face à un constat d'échec. L'Union des municipalités du Québec qualifie cette situation de « crise sociale et humanitaire » et dénonce le manque de leviers pour intervenir sur les causes structurelles qui mènent à l'itinérance. L'ancienne première ministre du Québec, Mme Pauline Marois, ainsi qu'une trentaine de signataires issus de la société civile réclament un sommet national sur l'itinérance au Québec, cet enjeu qualifié de « priorité nationale ».

Dans les faits, l'itinérance résulte d'une accumulation de facteurs structurels, économiques et individuels qui touchent désormais de plein fouet, même les régions situées à l'extérieur des grands centres urbains, comme Montréal. Ce constat ressort des différents exercices de dénombrement des personnes en situation d'itinérance réalisés en 2018, 2022 et 2025, ainsi que de nombreuses études sur le sujet. Les informations diffusées sur les différentes plateformes médiatiques convergent également vers cette même conclusion.

Parmi les **facteurs structurels et économiques**, nommons :

- la difficulté d'accès à des logements abordables et de qualité;
- le manque d'unités de logement social;
- le taux d'inoccupation historiquement bas et le coût des loyers en forte hausse;
- l'inflation : le coût de la vie et des denrées de base rend les ménages à faible revenu vulnérables et les place en situation de précarité.

Les **facteurs individuels** incluent :

- les dépendances à l'alcool, aux drogues et aux jeux de hasard et d'argent;

- les troubles de santé mentale;
- l'accès difficile aux soins psychiatriques et le manque de ressources de suivi communautaire;
- les ruptures sociales et familiales.

Au niveau municipal

Pour la Ville, le constat est clair : le phénomène d'itinérance, qui touche diverses personnes et familles, a des répercussions directes sur le « vivre-ensemble » dans plusieurs quartiers trifluviens, particulièrement au centre-ville. Les défis de cohabitation sociale et la présence de personnes en situation d'itinérance ont une incidence directe sur le sentiment de sécurité des citoyens et exigent une réflexion en continu ainsi que des actions mieux coordonnées et plus concertées sur le territoire, en partenariat avec les autorités municipales, le réseau de la santé, le milieu communautaire et les paliers de gouvernement fédéral et provincial.

Au cours des dernières années, la Ville a donc pris des mesures significatives pour lutter contre ce phénomène de plus en plus présent sur son territoire, dans les limites de ses responsabilités.

En mai 2022, l'instance RADAR, le Réseau d'acteurs pour le développement d'actions rassembleuses, a été créée en réponse à la complexité des enjeux sociaux et au besoin de décloisonner les actions. Son objectif est de rassembler les quatre principaux secteurs (municipal, santé, communautaire et scolaire) afin de travailler ensemble de manière concertée et d'harmoniser les interventions sur le territoire. Ce réseau se définit comme un lieu de concertation continue et de

mobilisation autour de chantiers collaboratifs, visant à unifier les efforts pour générer des impacts sociaux forts à Trois-Rivières. Les partenaires de ce réseau sont :

- le Centre de services scolaire du Chemin-du-Roy;
- le CIUSSS MCQ;
- la Corporation de développement communautaire de Trois-Rivières (CDC•TR);
- la Ville de Trois-Rivières;
- l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR, depuis 2025).

En 2024, un premier forum a eu lieu sur la cohabitation sociale à Trois-Rivières; il avait pour thème principal : côtoyer l'itinérance. Appuyé par plusieurs diagnostics (2023-2024) et porté par les partenaires de RADAR, ce forum a permis l'élaboration d'un premier plan d'action intitulé *Plan d'action en cohabitation sociale : pour un milieu sécuritaire, inclusif et accueillant 2025-2027* (le Plan d'action), lequel a remporté, en 2025, le prix Coup de cœur dans la catégorie « Fièrement membre » d'Espace MUNI et, en 2026, le Prix d'excellence en Équité et inclusion lors des Prix Excellence de l'organisme Rues principales.

Ce plan d'action vise la mise en place de stratégies et d'actions pour améliorer le « vivre-ensemble » au sein de la communauté. Il comprend une cinquantaine de mesures pour répondre aux enjeux liés à l'itinérance, dans les limites des responsabilités de la Ville. Il a été adopté par le conseil municipal[10] et constitue l'élément central du présent audit.

Pour la Ville, la crise de l'itinérance soulève plusieurs enjeux, dont :

- la crise du logement;

[10] CONSEIL MUNICIPAL. Résolution C-2024-1227, 19 novembre 2024.

- l'augmentation des besoins en hébergement d'urgence;
- l'augmentation de l'itinérance visible;
- les problèmes de dépendance et de santé mentale et physique;
- la pénurie de main-d'œuvre;
- l'augmentation des besoins de base, dont les services d'approvisionnement alimentaire;
- la réalité autochtone;
- la cohabitation sociale.

Un deuxième forum est prévu en 2027 pour évaluer les actions qui auront été réalisées et déterminer les stratégies et actions à mettre en œuvre au cours des prochaines années.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)[11], nous avons réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la gestion de l'itinérance.

Notre audit avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des mesures entreprises par la Ville pour lutter contre l'itinérance dans la mise en œuvre de son *Plan d'action en cohabitation sociale : pour un milieu sécuritaire, inclusif et accueillant 2025-2027* (le Plan d'action).

Bien qu'il demeure important de comprendre les rôles et responsabilités ainsi que le fonctionnement des principaux acteurs dans la lutte contre l'itinérance, tant au niveau fédéral, provincial, régional que municipal, il importe de circonscrire la portée de la mission **dans les limites des responsabilités de la Ville, d'où la mise en œuvre du Plan d'action.**

Plus spécifiquement, nos travaux d'audit ont comporté la revue des sujets d'intérêt suivants :

- la mise en œuvre du Plan d'action;
- la sélection des projets et le programme de soutien financier;
- le mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats;
- la reddition de comptes.

[11] RLRQ, c. C-19.

À cet effet, nous avons recueilli de l'information et avons examiné divers documents qui ont été mis à notre disposition au cours d'entrevues avec les représentants des unités administratives impliquées dans la mise en œuvre du Plan d'action, soit :

- le Bureau du développement social;
- la Direction de l'aménagement et du développement durable;
- la Direction des communications et de la participation publique;
- la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire;
- la Direction de la police;
- la Direction des ressources humaines;
- la Direction des travaux publics.

Nous avons également pris connaissance des politiques et encadrements de la Ville ainsi que des documents approuvés par le conseil municipal présentés à l'annexe I.

Avec l'escouade Nomade[12], sous la Direction de la police, nous avons sillonné certains secteurs de la Ville où des campements sont installés, et nous avons rencontré quelques personnes en situation d'itinérance. Finalement, au passage, nous avons visité certains organismes communautaires.

La période visée par notre audit couvre l'année 2024, année de l'élaboration du Plan d'action, et les deux premières années de sa mise en œuvre, 2025 et 2026. Les résultats de nos travaux sont basés sur l'état de la situation qui prévalait au 31 août 2026. Par conséquent, les modifications ou les améliorations qui auraient pu être apportées ultérieurement ne sont pas reflétées dans le présent rapport.

[12] Cette escouade, créée en 2023, est dédiée aux personnes en situation d'itinérance. Elle visite régulièrement les campements et assure un suivi auprès des personnes en situation de vulnérabilité. Elle répond également aux préoccupations citoyennes en misant sur le dialogue, le respect et la cohabitation harmonieuse. Elle travaille conjointement avec des intervenants de proximité et des travailleurs de rue.

L’annexe II intitulée « À propos de l’audit » présente les informations sur le cadre normatif afférent à la présente mission, la responsabilité du vérificateur général ainsi que le processus d’audit, dont les critères d’évaluation utilisés.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Cette section présente les constatations et les recommandations découlant des sujets d'intérêt et des critères d'évaluation.

3.1. Mise en œuvre du Plan d'action

3.1.A. Contexte et constatations

Les rôles et responsabilités ainsi que les ressources dédiées à la réalisation du Plan d'action devraient être clairement établis pour en assurer la mise en œuvre.

Unité responsable de la coordination et du suivi du Plan d'action

Le conseil municipal a approuvé, en 2024, la création du Bureau du développement social[13] afin de renforcer la coordination des actions en matière de développement social avec les différentes directions, les partenaires externes et les gouvernements. Ce bureau relève de la Direction générale adjointe – Proximité, ce qui lui permet d'assumer pleinement son rôle de coordination et de suivi des actions en développement social auprès des directions de services.

[13] Le développement social relevait auparavant de la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire.

Dans la *Politique de développement social*[14], la Ville définit cette activité ainsi :

> *[…] l'ensemble des approches et des façons de faire qui permettent aux citoyennes et aux citoyens d'évoluer dans des conditions favorables à son épanouissement individuel et collectif.*
>
> *Le développement social, basé sur des valeurs d'équité, d'intégrité, d'ouverture et de solidarité, devrait permettre à chaque individu de tirer sa juste part de l'enrichissement collectif.*

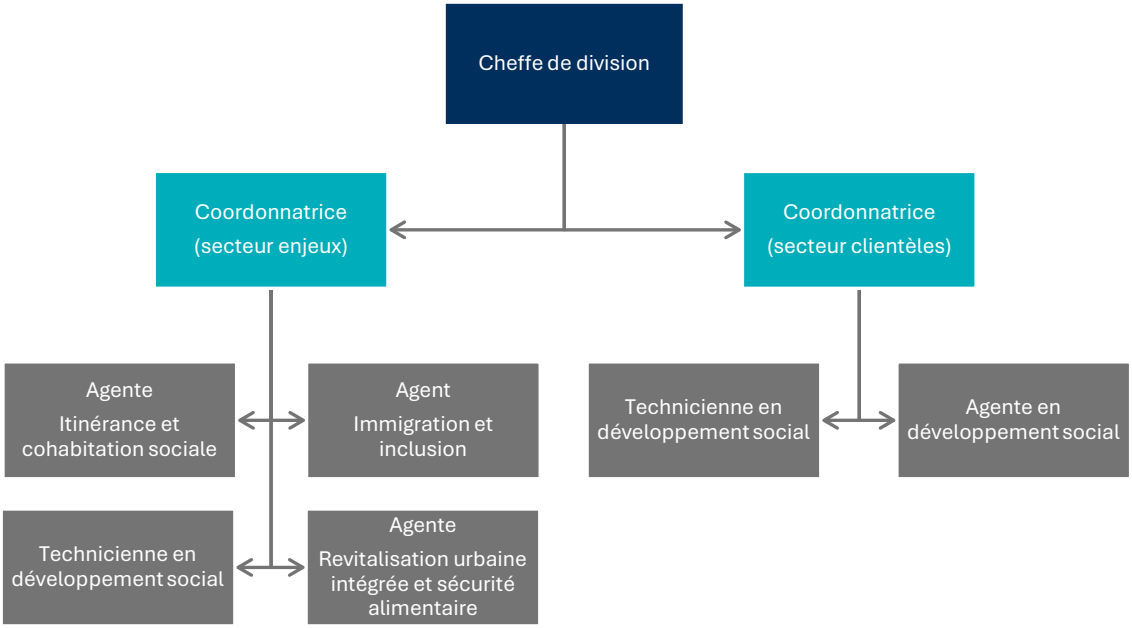
Le Bureau du développement social définit ainsi sa mission :

> *Agi[r] sur le bien-être collectif et œuvre[r] au renforcement du tissu social de la communauté trifluvienne. De concert avec ses partenaires, il favorise l'inclusion sociale et l'accessibilité aux services du territoire afin de répondre aux besoins de la population avec une sensibilité aux réalités des personnes vulnérables*[15].

Il compte à son actif neuf employés dont les responsabilités et les secteurs d'intervention sont clairement définis afin de répondre à l'ensemble des besoins et des enjeux du développement social.

14 CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2016-1020, 6 septembre 2016.
15 Intranet, Bureau du développement social.

Figure 2
Bureau du développement social – Organigramme



Source : Bureau du vérificateur, sur la base des informations obtenues.

L'itinérance et la cohabitation sociale figurent parmi les enjeux pris en charge par le Bureau du développement social. Ses actions reposent sur un diagnostic et une démarche bien structurée, lesquels ont permis l'élaboration, à l'issue d'un forum tenu en 2024 par les partenaires de RADAR, d'un premier plan d'action triennal 2025-2027. De cet exercice, il est ressorti que les défis liés à la cohabitation sociale et à la présence de personnes en situation d'itinérance ont une incidence directe sur le sentiment de sécurité des citoyens. C'est ce que l'on peut constater à la lecture du Plan d'action et des différents documents support qui nous ont été remis.

Sous le leadership municipal et en concertation avec RADAR, le Plan d'action se veut donc une réponse à ces enjeux et vise un équilibre entre les préoccupations

des résidents, la protection des plus vulnérables et la préservation de la qualité de vie dans la Ville.

Le Plan d'action définit ainsi la cohabitation sociale :

> *[…] désigne la capacité d'une société ou d'une communauté à favoriser un vivre-ensemble harmonieux, inclusif et sécuritaire, dans lequel les individus, indépendamment de leur origine, de leur statut social, de leur situation d'itinérance ou de leurs conditions de vie, peuvent partager l'espace public et participer à la vie communautaire de manière équitable et respectueuse. Elle repose sur l'équilibre entre la diversité des membres de la communauté et la gestion des dynamiques sociales, notamment les enjeux liés à la marginalisation, à l'itinérance et à la sécurité.*

Coordonné et suivi par la Ville, le Plan d'action implique plusieurs acteurs et partenaires issus du milieu communautaire, de la santé (CIUSSS MCQ), de l'éducation (Centre de services scolaire du Chemin-du-Roy) et des centres de recherche universitaire; cette structure constitue un facteur de succès dans sa mise en œuvre.

On peut constater, à la lecture du Plan d'action, que les rôles et responsabilités de chacun des acteurs et partenaires impliqués dans sa mise en œuvre sont clairement établis.

De plus, ce plan projette une vision claire et partagée des actions à mener dans le respect des compétences et des mandats spécifiques des différentes organisations qui interviennent sur le territoire en matière de cohabitation sociale. Pour réaliser son plan, la Ville agit en concertation avec d'autres instances et partenaires du

milieu, afin d'arrimer les services et répondre aux besoins des personnes en situation d'itinérance via RADAR.

Finalement, plusieurs organismes communautaires sur le territoire de la Ville offrent des services aux personnes en situation d'itinérance. Ils travaillent chaque jour pour améliorer les conditions de vie des gens et favoriser la participation citoyenne. L'information, la prévention et l'action directe à la personne sous forme de soutien et d'accompagnement font partie de la mission de base de ces organismes communautaires, lesquels sont liés à plusieurs actions de ce plan en tant que partenaires.

Tableau 3
Organismes communautaires œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance

Organismes communautaires	Mission
Artisans de la paix	• Aide alimentaire et comptoir de dépannage. • Milieu de vie et écoute pour les personnes vulnérables.
Centre Le Havre de Trois-Rivières	• Hébergement d'urgence sociale 24 h/7 j. • Refuge (hébergement de seuil adapté). • Accompagnement psychosocial et référence vers les ressources.
Ebyôn (Entraide du Cap)	• Centre de jour et dépannage d'urgence. • Distribution alimentaire, café communautaire et services de repas (la Tablée). • Accompagnement et alphabétisation.
Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska	• Travail de rue, écoute et médiation sociale. • Centre de jour pour les personnes en difficulté ou marginalisées. • Halte / services d'hébergement temporaire (saisonnier).
SIT Mauricie (Service d'intégration au travail)	• Intégration sociale et professionnelle des adultes vivant avec des problèmes de santé mentale.
Tandem Mauricie	• Action en cohabitation sociale. • Soutien aux initiatives locales de prévention de l'itinérance.

Source : Bureau du vérificateur général.

Ce plan, adopté le 19 novembre 2024 par le conseil municipal, prévoit une cinquantaine d'actions pour répondre aux enjeux liés à l'itinérance, dans les limites des responsabilités de la Ville. Plusieurs unités administratives de la Ville sont impliquées dans sa mise en œuvre.

Dans le cadre de cet audit, nous avons rencontré, au sein de ces unités, la majorité des personnes responsables des actions inscrites dans le Plan d'action pour 2025 et 2026. **Nous avons constaté, pour l'ensemble des personnes rencontrées,**

qu'elles sont bien au fait de la portée de leur responsabilité à l'égard du Plan d'action. Lors de ces rencontres, nous avons pu obtenir l'ensemble des informations en support à la réalisation des actions sous leur responsabilité respective.

Nous avons également accompagné l'équipe de l'escouade Nomade lors d'une sortie sur le terrain afin de mieux comprendre son rôle, ses responsabilités ainsi que le niveau d'intervention et son approche vis-à-vis des personnes en situation d'itinérance. Cette sortie nous a permis de mieux visualiser la présence de personnes en situation d'itinérance dans la rue, dans des campements, autour des commerces et au sein d'organismes communautaires, notamment dans les centres de jour ou d'hébergement.

L'escouade Nomade a été créée en 2023 pour répondre à un besoin ressortant de l'augmentation rapide du nombre de personnes en situation d'itinérance ainsi que de la présence de campements sur le territoire de la Ville.

Cette escouade travaille en étroite collaboration et de manière concertée avec le Bureau du développement social et les différents partenaires du milieu communautaire. L'objectif est de favoriser une cohabitation harmonieuse, de réduire les tensions sociales et d'accompagner les personnes en situation d'itinérance vers des ressources pouvant leur venir en aide. Elle répond aux demandes des citoyens via les requêtes provenant du Bureau du service client 311 et partage l'information avec les partenaires du milieu pour leur permettre d'intervenir rapidement selon leur champ d'expertise.

L'escouade est composée de quatre policiers dont la stabilité permet de développer un lien de confiance autant avec les personnes en situation d'itinérance qu'avec les partenaires du milieu communautaire. À cet effet, **nous avons pu observer et constater ce lien de confiance créé avec des personnes en situation d'itinérance, notamment :**

- par les échanges personnalisés au cours desquels, sur un visage, on met un nom;
- par des échanges démontrant beaucoup d'empathie et de respect mutuel;
- par l'observation d'un geste positif posé par une personne en situation d'itinérance, en réponse à une demande de l'escouade Nomade lors d'une récente visite, concernant des questions de salubrité (nettoyage des paniers).

Cette tournée nous a permis de constater l'importance de la présence de l'escouade Nomade et de son rôle sur le terrain, autant auprès des personnes en situation d'itinérance que des partenaires communautaires, des commerçants et des citoyens.

Au chapitre de la mise en œuvre du Plan d'action, **nous pouvons conclure que les rôles et responsabilités ainsi que les ressources dédiées à la réalisation des actions prévues sont clairement établis.**

3.2. Sélection des projets et programme de soutien financier

3.2.A. Contexte et constatations

Le processus de sélection des projets et les critères d'évaluation devraient être clairement établis et impartiaux.

Appels de projets et appels d'offres

Le Plan d'action prévoit, pour la réalisation de certaines actions, le lancement d'un appel de projets ou d'un appel d'offres. Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes assurés que ces appels réalisés et octroyés le sont en conformité avec la réglementation de la Ville, notamment :

- le *Règlement sur la gestion des contrats de la Ville*[16];
- le *Règlement déléguant à certains employés le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats en conséquence au nom de la Ville*[17].

Après analyse des dossiers, nous sommes d'avis que les appels de projets et les appels d'offres réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action sont dûment documentés et conformes à la réglementation de la Ville ainsi qu'aux saines pratiques de gestion.

Par ailleurs, cette analyse nous révèle que les sources de financement sont multiples. Ils peuvent provenir :

- du budget dédié au Plan d'action;
- du budget d'opération du Bureau du développement social;
- du fonds de réserve des excédents de la Ville;
- de diverses subventions, via différents programmes, des ministères, dont :
  - le ministère de la Sécurité publique,
  - le ministère de la Culture et des Communications.

[16] VILLE DE TROIS-RIVIÈRES. 2019, chapitre 110.
[17] VILLE DE TROIS-RIVIÈRES. 2011, chapitre 210.

Cette structure de financement multiple complexifie l'établissement d'une vue d'ensemble des projets et nécessite, à notre avis, des outils de suivi permettant de regrouper l'information et de distinguer clairement les ressources associées. Dans le cadre de nos travaux, nous n'avons pas pu observer la présence de tels outils. Par conséquent, nous sommes d'avis qu'il s'avère ardu de déterminer le coût réel ainsi que l'évolution des dépenses de la mise en œuvre du Plan d'action.

À titre informatif, voici quelques exemples de projets que nous avons regardés et qui ont fait l'objet d'appels de projets ou d'appels d'offres :

- **Étude des besoins en maisons de chambres (2026)**
  L'objectif de ce projet est de réaliser une étude portant sur les besoins, les modèles et les meilleures pratiques en matière de maisons de chambres, incluant la définition des rôles des intervenants et la formulation d'un modèle réplicable et applicable au contexte trifluvien. Cette étude s'inscrit dans un contexte où la Ville continue de faire face à une pénurie de logements, accentuée par la hausse du coût de la vie et la rareté de logements abordables et de qualité. Le projet a été octroyé le 17 mars 2026 à BC2 Groupe conseil inc. (36 390 $ avant les taxes, pour un total de 41 840 $).
- **Soutien à la création de logements pour personnes vulnérables[18] (2026)**
  Ce projet vise à offrir bien plus qu'un simple toit. Il permettra à des personnes qui vivent ou sont à risque de vivre de l'itinérance d'accéder à un logement stable, sécuritaire et adapté, accompagné d'un encadrement adéquat favorisant la stabilisation, la dignité et une sortie durable de la rue. Une convention est signée avec « Le Réseau d'habitation communautaire de la Mauricie inc. » aux termes de laquelle la Ville lui verse en 2026 une subvention de 100 000 $ pour

[18] CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2026-0319, 9 avril 2026.

soutenir le développement de six nouveaux logements sociaux et communautaires pour les personnes vulnérables.

- **Projets :**
  - **Accompagnement à la bibliothèque Gatien-Lapointe et au parc Champlain (2025-2026)**
  - **Travailleurs de rue au centre-ville et centre de jour[19] (2026)**
    - Convention avec « Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska » visant la mise en place d'un projet en 2025 d'accompagnement pour la clientèle et le personnel de la bibliothèque Gatien-Lapointe ainsi que pour les personnes fréquentant le parc Champlain, dans le but d'améliorer le climat social à ces endroits pour la somme de 70 000 $.
    - Convention avec « Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska » aux termes de laquelle la Ville lui octroie en 2026 une subvention de 90 000 $, soit :
      - 70 000 $ pour la réalisation des actions requises à la mise en place de projets visant à accompagner la clientèle et le personnel de la bibliothèque Gatien-Lapointe ainsi que les personnes fréquentant le parc Champlain dans le but d'améliorer le climat social à ces endroits.
      - 20 000 $ pour le projet : Travailleurs de rue au centre-ville et centre de jour.
- **Projet : Ramassage de matériel de consommation souillé dans l'espace public (2025)**

  Le projet a été octroyé à l'organisme « Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska » pour un montant de 15 000 $, dans un objectif de salubrité et de sécurité du milieu.

[19] CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2025-0065, 24 janvier 2025 pour le projet d'accompagnement. CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2026-0039, 23 janvier 2026 pour les projets d'accompagnement et de travailleurs de rue.

Programme de soutien financier

En juin 2024, le conseil municipal a adopté la *Politique sur l'admissibilité des organismes au soutien de la Ville de Trois-Rivières*[20]. Celle-ci établit le cadre de référence permettant de définir les critères d'admissibilité minimaux auxquels doit répondre un organisme pour pouvoir bénéficier du soutien de la Ville dans l'accomplissement de sa mission.

En support à cette politique, le conseil municipal a approuvé, en juillet 2025, le *Cadre du soutien financier au fonctionnement des organismes*[21], lequel définit les critères d'admissibilité et d'exclusion au cadre financier ainsi que les critères spécifiques des différents programmes de soutien aux organismes du territoire.

Les objectifs de ce cadre de soutien financier sont :

- d'assurer une démarche claire et équitable dans l'attribution des subventions, et ce, dans le respect d'une saine gestion des ressources municipales;
- de définir la reddition de comptes demandée aux organismes permettant une meilleure connaissance de leurs interventions;
- de faciliter l'adhésion aux programmes en accompagnant les organismes dans cette transition;
- de reconnaître l'importance des actions réalisées par les organismes sur le territoire de la Ville;
- de favoriser le développement d'un milieu de vie dynamique et diversifié qui contribue activement à la qualité de vie des citoyens.

[20] CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2024-0719, 18 juin 2024.
[21] CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2025-0758, 8 juillet 2025.

À noter que la politique et le cadre de soutien financier découlent des recommandations du vérificateur général en 2020 dans le contexte de la mission d'audit intitulée *Gestion des subventions et des contributions diverses.*

Le programme de soutien financier spécifique aux organismes œuvrant en itinérance fait partie du cadre du soutien financier. Les organismes qui satisfont aux critères d'admissibilité peuvent se voir accorder un soutien financier allant jusqu'à 2 % de leur budget d'opération alloué au volet ciblé par le programme.

Ce programme s'inscrit en cohérence avec la *Politique de développement social*, adoptée en septembre 2016, laquelle est présentement en révision. Quant aux objectifs du programme, ils découlent du plan d'orientations de la Direction générale qui souhaite agir sur les effets de la pauvreté et assurer la sécurité des milieux en fonction de l'évolution des besoins sociaux et environnementaux.

C'est également en cohérence avec ses champs de compétence (voir l'annexe III) que la Ville soutient financièrement les organismes favorisant une cohabitation sociale, notamment ceux œuvrant principalement auprès des personnes en situation d'itinérance.

Le programme soutient les organismes qui assurent un milieu de vie sécuritaire par leur présence, leur sensibilisation et leur intervention sur le territoire de la Ville. Mentionnons, parmi les services susceptibles d'être éligibles :

- le travail de rue;
- le travail de proximité;
- la prévention et l'assistance à la consommation.

Il soutient également les organismes qui offrent des solutions d'hébergement et d'accueil aux personnes en situation d'itinérance (bâtiment). Il peut s'agir de services :

- de logement et d'hébergement transitoire;
- d'hébergement d'urgence et/ou de type refuge;
- de centre de jour.

Le tableau suivant présente le soutien financier accordé par la Ville aux organismes qui ont satisfait aux critères d'admissibilité du *Programme de soutien financier aux organismes œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance*. Ce programme est financé à même le budget d'opération du Bureau du développement social.

Tableau 4
Soutien financier aux organismes œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance dans le cadre du programme de soutien financier de la Ville

Organismes	2025	2026	Explication des augmentations
Centre Le Havre de Trois-Rivières	47 250 $	54 390 $	Reconnaissance de l'augmentation des demandes d'hébergement de crise.
Ebyôn (Entraide du Cap)	15 750 $	17 640 $	Reconnaissance du rôle joué par l'organisme dans les mesures hivernales pour le secteur Est.
Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska	42 000 $	42 830 $	Augmentation de la présence de travailleurs de rue dans les espaces publics ciblés.
SIT-Mauricie (Service d'intégration au travail)	0 $	13 235 $	Reconnaissance du rôle joué par l'organisme dans l'intégration sociale et professionnelle.
Tandem Mauricie	15 750 $	19 205 $	Reconnaissance du rôle joué par l'organisme dans la gestion de la crise des opioïdes.
Total	**120 750 $**	**147 300 $**	**Augmentation de 26 550 $**

Source : Bureau du vérificateur général, à partir de la résolution nº C-2025-0131 (conseil municipal, 7 février 2025) et de la résolution nº C-2026-00169 (conseil municipal, 19 février 2026).

Dans le cadre de nos travaux, **nous avons obtenu l'ensemble des analyses et des dossiers support démontrant la conformité des demandes des organismes aux critères d'admissibilité de la politique et au programme de soutien financier.**

3.2.B. Recommandation

Par souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons au Bureau du développement social de mettre en place un outil lui permettant d'avoir une vue d'ensemble des appels de projets et des appels d'offres, des coûts et des sources de financement liés à l'itinérance.

Réponse du Bureau du développement social :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.3. Mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats

3.3.A. Contexte et constatations

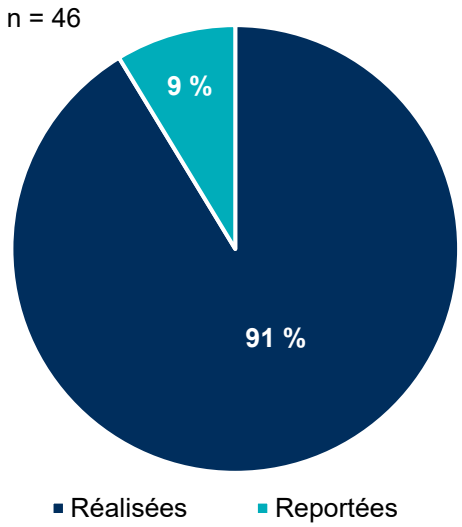
Sur la base des objectifs établis, des cibles et des indicateurs de réussite devraient être établis pour chacune des actions prévues au Plan d'action afin d'en évaluer les retombées.

Un suivi devrait être assuré quant aux coûts, à l'avancement et à l'échéancier.

Mise en contexte

Un premier communiqué faisant état du bilan de l'an 1 de la mise en œuvre du Plan d'action a été publié le 15 avril 2026 par RADAR, conjointement avec ses principaux partenaires. On y présente des résultats très positifs, notamment que 91 % des actions prévues pour 2025 ont été réalisées ou entreprises au cours de l'année.

Figure 3
Taux de réalisation du Plan d'action 2025 – 46 actions prévues en 2025



Source : Bureau du vérificateur général, à partir du communiqué du bilan de l'an 1 du plan d'action en cohabitation sociale, 15 avril 2026.

Ce communiqué souligne également les actions phares qui ont eu un impact sur le « vivre-ensemble » à Trois-Rivières.

Tableau 5
Actions phares réalisées en 2025

Actions phares	Description
Poursuite de la Brigade propreté au centre-ville	Composée de membres en situation d'itinérance ou en situation de grande précarité, la Brigade a collecté cinq tonnes de déchets en 2025.
Ajout d'un travailleur de milieu	Ajout d'une ressource dans l'environnement du parc Champlain et de la bibliothèque Gatien-Lapointe. Depuis le 1er janvier 2025, plus de 186 personnes ont été rencontrées par cette ressource pour un total de 680 interventions.
250 heures sur le terrain pour la patrouille Nomade	Patrouille dont les policiers visitent les campements pour prendre des nouvelles des gens en misant sur le dialogue.
22 résidences artistiques	Utilisation de la médiation culturelle comme outil d'intervention dans les parcs Victoria et Jean-Guy Talbot.

Source : Bureau du vérificateur général, à partir du communiqué du bilan de l'an 1 du Plan d'action en cohabitation sociale, 15 avril 2026.

Outre ce bilan, **nous avons constaté qu'il n'existe aucun rapport présentant un portrait complet des actions de l'année et des résultats obtenus sur la base des objectifs poursuivis, ni d'indicateurs préalablement établis et mesurables.**

Objectifs, cibles et indicateurs

Approuvé par le conseil municipal le 19 novembre 2024, le Plan d'action couvre six champs d'intervention avec des objectifs clairement établis et prévoit une cinquantaine de mesures pour répondre aux enjeux liés à l'itinérance et à la

cohabitation sociale, et ce, dans les limites des responsabilités de la Ville afin d'améliorer le « vivre-ensemble » au sein de la communauté trifluvienne.

Tableau 6
Champs d'intervention et objectifs

Champs d'intervention	Nbre d'actions	Objectifs
Sécurité dans l'espace public	12	Accroître le sentiment de sécurité dans les rues de Trois-Rivières en réduisant les comportements perturbateurs (cris, violence) grâce à une présence renforcée des travailleurs de rue et des équipes de proximité, à des interventions régulières auprès des personnes en crise et à la mise en place de stratégies de prévention adaptées.
Aménagement, propreté et entretien de l'espace public	7	Améliorer la salubrité et la propreté des espaces publics en renforçant les opérations de nettoyage et d'entretien, tout en impliquant les citoyens dans des initiatives collectives.
Animation du milieu et occupation positive de l'espace public	6	Favoriser une cohabitation harmonieuse en dynamisant les espaces publics par des actions d'animation sociale, telles que des événements communautaires réguliers et des activités créatives impliquant des groupes vulnérables, visant à renforcer les liens entre les citoyens et à réduire les tensions sociales.
Inclusion sociale et participation citoyenne	8	Accroître l'inclusion sociale et encourager la participation citoyenne des personnes marginalisées en leur offrant des opportunités de contribuer à la communauté et en informant les citoyens sur les enjeux d'exclusion sociale, via des campagnes régulières de sensibilisation.
Hébergement et logement pour les clientèles vulnérables	10	Améliorer l'accès au logement et aux solutions d'hébergement pour les clientèles vulnérables en augmentant l'offre de logements sociaux et d'abris d'urgence, tout en développant des programmes de logement supervisé pour les personnes en situation de précarité.
Expertise, innovation et concertation	13	Renforcer la concertation intersectorielle en développant des mécanismes de collaboration efficaces entre les différents acteurs et en favorisant l'innovation dans les approches d'intervention sociale, avec un suivi rigoureux des impacts, dans une perspective de démarche apprenante.

Source : Bureau du vérificateur général, à partir du Plan d'action.

À la lecture de ces objectifs, nous sommes d'avis que chacun d'eux sous-tend un certain nombre de catégories d'indicateurs pour évaluer les résultats attendus. Il pourrait s'agir d'indicateurs de réalisation, de résultats, de qualité, de satisfaction ou financiers. **Tout comme les objectifs, ces indicateurs devraient être établis, à notre avis, à la base de l'élaboration du Plan d'action ou, du moins, lors de la mise en œuvre des actions et être dûment approuvés.**

Dans le cadre de nos travaux, **nous avons constaté que le Plan d'action, comme approuvé par le conseil municipal, ne prévoyait pas à la base de cibles et d'indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs.**

Par ailleurs, lors de la mise en œuvre du Plan d'action, nous avons constaté, sur la plateforme du suivi du Plan d'action pour l'année 2025, la présence de quelques indicateurs pour certaines actions. On voit également apparaître, pour 2026, dans les documents de suivi, quelques indicateurs potentiels, mais non confirmés. **Nous sommes d'avis que des cibles et des indicateurs auraient dû être établis et approuvés, puis intégrés au suivi dès le début, et ce, avant la mise en œuvre des actions. On devrait pouvoir évaluer en tout temps si les actions entreprises produisent les effets escomptés.**

Par exemple, concernant les enjeux spécifiques liés à la cohabitation sociale, on devrait pouvoir mesurer le résultat des actions entreprises afin de **renforcer la sécurité, l'inclusion sociale et la qualité de vie dans les milieux ciblés,** et en rendre compte, **notamment dans les quartiers suivants :**

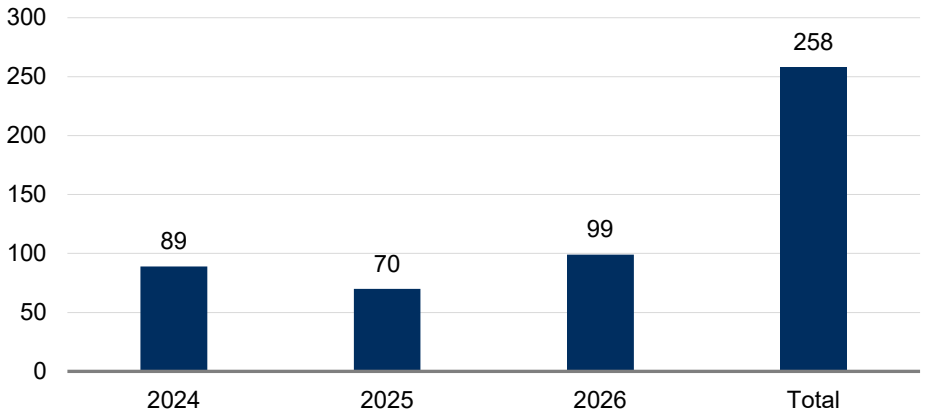
- Bas-du-Cap (district de la Madeleine);
- Centre-ville (district de Marie-de-l'Incarnation);

- Sainte-Cécile (district de Marie-de-l'Incarnation);
- Sainte-Marguerite (district de La-Vérendrye);
- Saint-François-d'Assise (district de Marie-de-l'Incarnation);
- Saint-Philippe (district de La-Vérendrye).

Un autre exemple concerne le signalement des campements et la salubrité des espaces publics. La Ville devrait être en mesure de démontrer, sur la base d'indicateurs, dans quelle mesure elle répond rapidement aux requêtes consignées par le Bureau du service client 311 et en comparer les résultats d'une année à l'autre. Connaître le nombre d'heures consacrées au traitement des requêtes concernant le nettoyage des espaces publics ou le démantèlement de campements constitue certes un indicateur de l'effort déployé et de l'aspect financier. Toutefois, un indicateur portant sur les délais de traitement des requêtes permet davantage de mesurer la capacité de la Ville à répondre aux requêtes des citoyens. Il s'agit là de quelques exemples d'indicateurs qui, à notre avis, devraient être clairement établis et faire l'objet d'un suivi régulier.

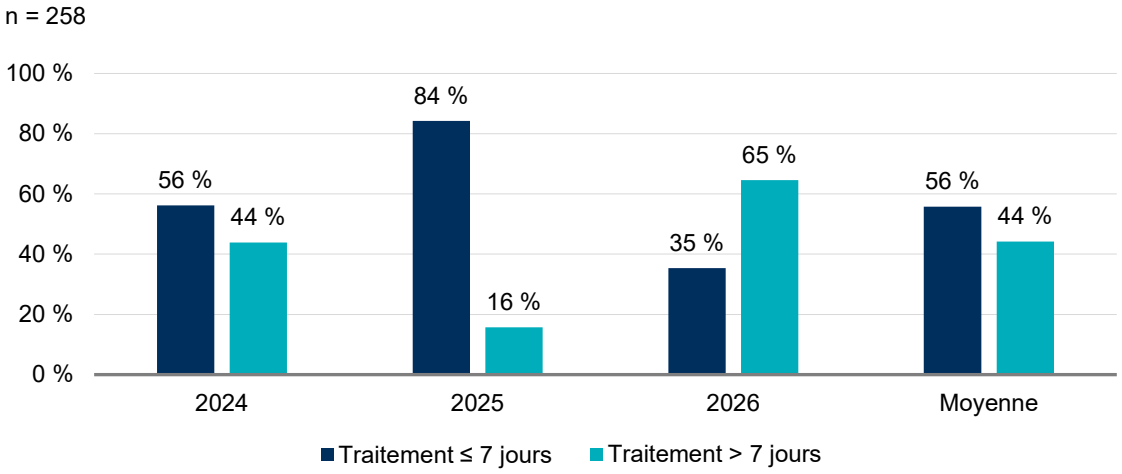
Soulignons que, de janvier 2024 au 31 août 2026, la Ville a reçu 258 requêtes relatives à des campements via le Bureau du service client 311. On constate une légère baisse de ces requêtes en 2025. Toutefois, en date du 31 août 2026, la Ville enregistrait déjà 99 requêtes, soit 29 de plus qu'en 2025 (voir la figure 4). Cette situation est cohérente avec l'observation d'une présence accrue de personnes en situation d'itinérance sur le territoire de la Ville en 2026. Par ailleurs, on peut constater qu'en moyenne les requêtes sont traitées, dans 56 % des cas, en sept jours ou moins (voir la figure 5).

Figure 4
Nombre – Signalements d'un campement en date du 31 août 2026



Source : Bureau du vérificateur général, à partir des données transmises par le 311.

Figure 5
Délais de traitement – Signalements d'un campement en date du 31 août 2026



Source : Bureau du vérificateur général, à partir des données transmises par le 311.

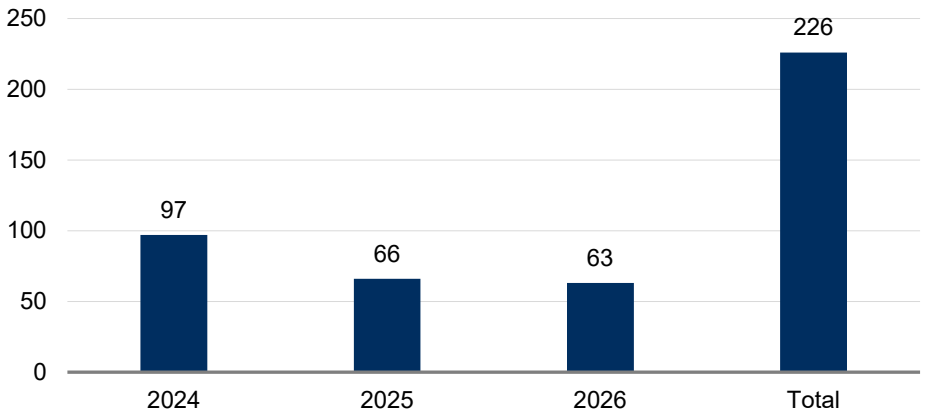
La Ville tolère la présence des campements sur son espace public, jusqu'à ce que des enjeux de sécurité ou d'insalubrité soient identifiables. Dans un tel cas, ce sont les policiers qui ont la responsabilité d'évaluer la situation. Il est à noter que le déplacement d'un campement n'est jamais la première option envisagée. Plutôt, davantage de ressources sont mises à contribution pour accompagner les personnes en situation d'itinérance qui vivent dans un campement afin qu'elles puissent y rester en toute sécurité.

À cet effet, une procédure est établie pour le signalement d'un campement et le traitement des requêtes. L'objectif de cette procédure est de doter la Ville d'un processus commun et uniforme, afin de mieux cibler les interventions, de connaître les lieux de campement sur le territoire, de documenter les enjeux vécus et d'éviter les dédoublements.

Lorsqu'il est question de démanteler un campement, la Direction générale et le maire sont interpellés dans le processus décisionnel, et la Direction des communications et de la participation publique de la Ville en est informée.

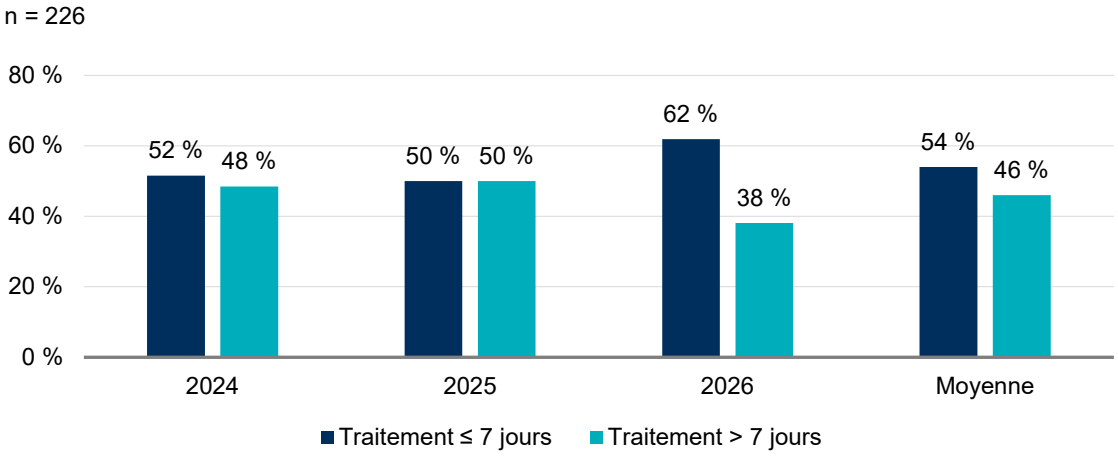
C'est la Direction des travaux publics qui répond aux requêtes relatives aux demandes de nettoyage ou de démantèlement de campements. La présence de la police et des organismes communautaires est requise à l'occasion pour assurer la sécurité des personnes et le lien de confiance. Les figures suivantes (figures 6 et 7) présentent le nombre de requêtes reçues de janvier 2024 au 31 août 2026 concernant le nettoyage ou le démantèlement de campements. On constate notamment que les requêtes sont majoritairement traitées (54 % des cas) en moyenne en sept jours ou moins.

Figure 6
Nombre – Demandes de nettoyage ou de démantèlement de campements en date du 31 août 2026



Source : Bureau du vérificateur général, à partir des données transmises par le 311, en excluant les requêtes « paniers ».

Figure 7
Délais de traitement – Demandes de nettoyage ou de démantèlement de campements en date du 31 août 2026



Source : Bureau du vérificateur général, à partir des données transmises par le 311, en excluant les requêtes « paniers ».

Il s'agit d'exemples d'indicateurs susceptibles de contribuer à l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises.

En guise de conclusion, l'absence de cibles, d'indicateurs et d'un suivi financier structuré limite la capacité de la Ville à évaluer l'efficacité des actions entreprises et à en démontrer les effets positifs sur la mobilisation en faveur de la cohabitation sociale ainsi que sur les personnes en situation d'itinérance.

Suivi financier

Dans le cadre de nos travaux, **nous avons constaté l'absence d'un mécanisme structuré du suivi budgétaire lié au Plan d'action ou à toute autre activité en lien avec l'itinérance.** Les outils utilisés dont nous avons obtenu copie sont incomplets et ne permettent pas d'obtenir une vue complète des coûts engagés par la Ville en lien avec l'itinérance et la cohabitation sociale, et ce, incluant la provenance du financement. **À notre avis, un mécanisme structuré de suivi budgétaire et des dépenses liées à l'itinérance devrait être disponible et ventilé par activité afin d'identifier les coûts totaux liés aux interventions en itinérance et en cohabitation sociale. La présence d'un tel mécanisme permettrait à la Ville, lors de l'exercice de reddition de comptes de transmettre, aux instances administratives et politiques, un portrait complet de ses engagements.**

Pour réaliser le Plan d'action, la Ville a approuvé un budget spécifique en 2025 et en 2026 de 350 000 $ et de 400 000 $ respectivement (OTP 8000-59041-PACO[22]). Ces montants ont été par la suite alloués aux unités administratives selon l'évaluation des besoins et des priorités pour la réalisation de leurs actions.

[22] OTP = ordre de travail de projet.
PACO = Plan d'action en cohabitation sociale.

Tableau 7
Ventilation par unité administrative – Budget 2025

Direction	Actions	Budget dédié
Communications et participation publique	Plan de communication pour le Plan d'action	2 000 $
	Outils informationnels de soutien aux citoyens sur l'enjeu de l'itinérance	10 000 $
	Production d'une trousse d'accompagnement sur le harcèlement de rue	25 000 $
Aménagement et développement durable	Portrait de maisons de chambres à Trois-Rivières	40 000 $
Police	Patrouille de l'escouade Nomade	55 000 $
Travaux publics	Bonification des équipes de nettoyage pour améliorer la propreté des espaces publics	5 000 $
	Bonification du contrat pour la gestion des campements	85 000 $
Ressources humaines	Formation d'une équipe municipale en gestion de crises et de conflits	25 000 $
Culture, loisirs et vie communautaire	Résidence artistique avec médiation sociale dans les parcs dévitalisés (Culture)	10 000 $
	Incitatifs pour l'organisation d'activités dans les parcs dévitalisés (Loisirs et vie communautaire)	20 000 $
	Activités citoyennes pour sensibiliser à la cohabitation sociale (Sports, événements et plein air)	10 000 $
Bureau du développement social	Projet de travail à la journée	50 000 $
	Partenariat avec le milieu de la recherche	10 000 $
	Total :	**347 000 $**

Source : Bureau du vérificateur général, sur la base des données du *Budget 2025 PADS et PACO* du Bureau du développement social et de la présentation du comité de suivi interdirections.

Bien que le bilan de 2025 du Plan d'action fasse état d'un taux de réalisation des actions de 91 %, les dépenses engagées en 2025 et comptabilisées à l'OTP 8000-59041-PACO au 31 décembre sont de 91 831 $, ce qui est bien en deçà du budget

alloué. **Nous avons constaté que les dépenses ne sont pas toutes comptabilisées à cet OTP.** En effet, nous avons retracé des dépenses, totalisant la somme de 296 649 $, imputées à d'autres sources budgétaires (voir le tableau 8). Ainsi, les dépenses liées directement au Plan d'action pour l'année 2025 se chiffrent minimalement à 388 480 $.

Tableau 8
Dépenses directement liées au Plan d'action en 2025

Description	Dépenses	Référence – budget
Dépenses imputées à l'OTP	**91 831 $**	**OTP 8000-59041-PACO**
Dépenses non imputées à l'OTP	**296 649 $**	**Divers**
Escouade Nomade	44 649 $	8100-TS-001-14010
Mandats de gestion des seringues et travail de rue	35 000 $	59041
Travailleur du milieu	70 000 $	Subvention BCS
Achat de kits hivernaux	5 000 $	59041
Mesures grands froids / chaleurs accablantes	7 000 $	59041
Appel de projets – Soutenir la réalisation de nouveaux logements sociaux et communautaires	100 000 $	05-80-00-0-009
Projet travailleurs de rue au centre-ville (Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska)	20 000 $	59041
Projet de ramassage de seringues (Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska)	15 000 $	59041
Total des dépenses	**388 480 $**	

Note : Le centre de coût 59041 réfère au budget de fonctionnement du Bureau du développement social.

Source : Bureau du vérificateur général, sur la base des données du *Budget 2025 PADS et PACO* du Bureau du développement social.

À ces dépenses directement liées au Plan d'action en 2025, il faut ajouter celles afférentes au programme de soutien financier.

Tableau 9
Dépenses consolidées liées à l'itinérance en 2025

Description	Dépenses	Référence – budget
Dépenses liées au Plan d'action	388 480 $	Divers
Programme de soutien financier aux organismes œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance	120 750 $	59041
Total	**509 230 $**	

Source : Bureau du vérificateur général.

Finalement, nous avons constaté que les heures de travail des ressources humaines œuvrant à la mise en œuvre du Plan d'action ne sont pas toutes imputées à l'OTP 8000-59041-PACO, à l'exception des employés des travaux publics. C'est le cas notamment de l'agente en itinérance et en cohabitation sociale dont 100 % du temps travaillé est alloué à la coordination et au suivi des dossiers en itinérance et à la cohabitation. Les policiers de l'escouade Nomade, quant à eux, imputent leurs heures de travail dans l'OTP 8100-TS-001-14010 dans le cadre de leur budget.

Quelques actions ou projets peuvent être financés par des subventions associées à certains programmes, comme celui du ministère de la Sécurité publique du Canada : le « Fonds pour bâtir des communautés sécuritaires ». D'autres directions de services reçoivent également des subventions d'autres ministères pour financer certains programmes. Dans le contexte où ces subventions sont utilisées pour des

actions du Plan d'action, nous sommes d'avis qu'elles doivent être prises en compte dans le portrait des coûts totaux, tout comme les coûts relatifs aux ressources humaines impliquées.

Pour 2025, c'est à notre avis plus de 600 000 $ que la Ville a alloués à l'itinérance et à la cohabitation sociale.

Pour 2026, les prévisions budgétaires que nous estimons en soutien à l'itinérance et à la cohabitation sociale sont de l'ordre de 708 300 $, sans tenir compte du coût des ressources humaines, non imputé au projet.

Tableau 10
Estimation des dépenses en 2026

Description	Budget	Référence – budget
Plan d'action	400 000 $	OTP 8000-59041-PACO
Programme de soutien financier aux organismes œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance	147 300 $	59041
Projet de ramassage de seringues (Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska)	17 000 $	59041
Projet travailleurs de rue au centre-ville (Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska)	22 000 $	59041
Travailleur du milieu	70 000 $	59041
Initiative de cohabitation « vivre-ensemble »	40 000 $	59041
Achat de kits hivernaux	5 000 $	59041
Mesures grands froids / chaleurs accablantes	7 000 $	59041
Total	**708 300 $**	

Source : Bureau du vérificateur général, sur la base des données budgétaires obtenues du Bureau du développement social.

Un mécanisme structuré de suivi budgétaire par activité permettrait d'assurer une meilleure lecture des engagements de la Ville en soutien à la cohabitation sociale et à l'itinérance.

Coordination et suivi du Plan d'action

La coordination et le suivi du Plan d'action se font à deux niveaux, soit via :

- le comité de suivi interdirections de la Ville;
- RADAR, par l'entremise du comité de coordination en cohabitation sociale.

Par ailleurs, le comité aviseur en cohabitation sociale, créé à la base de l'élaboration du Plan d'action, est interpellé une ou deux fois par année dans son rôle-conseil.

Finalement, la Ville est présente à la table du comité intersectoriel en itinérance, sous la gouverne du CIUSSS MCQ, assurant ainsi une démarche concertée et intégrée dans l'identification des enjeux et des priorités d'action.

Comité de suivi interdirections

Sous le leadership du Bureau du développement social, la coordination et le suivi du Plan d'action se font à l'interne via le comité de suivi interdirections qui joue, au sein de la Ville, un rôle transversal et stratégique. Il s'agit d'un espace commun pour harmoniser les actions collaboratives, fixer des cibles communes et les évaluer à partir d'indicateurs. Plusieurs unités administratives de la Ville participent à la mise en œuvre du Plan d'action. Le comité s'est réuni à trois reprises en 2025, et

seulement une fois en 2026 pour la présentation des résultats du bilan de l'année 2025. Nous avons constaté que le contenu de ces rencontres prenait la forme de présentations PowerPoint faisant office également de comptes rendus.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons rencontré les représentants de ces unités relativement aux actions dont ils ont la responsabilité. Nous soulignons l'excellente collaboration dont ils ont fait preuve, laquelle nous a permis d'obtenir, à notre entière satisfaction, la documentation associée à ces actions.

Les unités rencontrées sont :

- le Bureau du développement social;
- la Direction de l'aménagement et du développement durable;
- la Direction des communications et de la participation publique;
- la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire;
- la Direction de la police;
- la Direction des ressources humaines;
- la Direction des travaux publics.

Le rôle des représentants[23] des unités administratives impliquées dans la réalisation du Plan d'action consiste à :

- s'assurer du respect de leurs obligations légales;
- indiquer l'état d'avancement des actions sous leur responsabilité via le SharePoint et transmettre un justificatif;
- voir à la gestion budgétaire sous leur responsabilité;
- mesurer l'atteinte des indicateurs fixés dans le Plan d'action.

[23] COMITÉ DE SUIVI INTERDIRECTIONS. Tiré de la présentation PowerPoint sur les plans d'action en développement social, février 2026.

Les représentants disposent d'un outil de suivi développé par le Bureau du développement social et accessible sur la plateforme SharePoint. Pour chacune des actions, cet outil fournit notamment des renseignements sur les porteurs de dossier, les collaborateurs, les personnes responsables, les années de réalisation, le budget alloué, dans certains cas, ainsi que certains indicateurs potentiels et quelques commentaires explicatifs résumant l'état d'avancement des actions. Cet outil est également utilisé et partagé au sein du comité de coordination en cohabitation sociale. C'est à partir des informations qui y sont consignées que le bilan de l'année est produit.

Comité de coordination en cohabitation sociale

La mission de ce comité est décrite ainsi :

> *Soutenir une démarche continue, évolutive et adaptée dans la réalité du territoire, en identifiant chaque année des priorités d'action claires afin de concentrer les efforts et favoriser les succès. Nous souhaitons également créer et maintenir des liens de concertation solides, en favorisant l'échange et la collaboration entre les partenaires*[24].

Ce comité se veut un lieu de concertation, d'échange et de collaboration entre partenaires. Il assure le suivi et la mise en place des actions visant à améliorer la qualité de vie des personnes en situation d'itinérance par une approche intégrée, concertée et durable. Le comité de coordination est composé de quatre membres, soit :

- une personne de la CDC•TR;

[24] RADAR, *2021 à aujourd'hui – Recueil des tables de concertation RADAR Trois-Rivières, Guide de présentation*, mis à jour septembre 2026.

- deux personnes du CIUSSS MCQ;
- une personne de la Ville.

Chacun des membres du comité a la responsabilité de faire le suivi des actions de son organisation. L'outil utilisé est le même que celui du comité de suivi interdirections de la Ville. Une fois les informations consignées par les partenaires et collaborateurs, il sert de base à l'établissement du bilan de l'année en vue de rendre compte des résultats.

Nous sommes d'avis que les informations consignées dans cet outil, tant par le comité de suivi interdirections que par le comité de coordination, sont incomplètes et insuffisantes pour apprécier les efforts collectifs déployés dans la mise en œuvre des actions. Elles ne permettent pas non plus d'évaluer les résultats obtenus, notamment en raison de l'absence d'indicateurs de résultats et d'un mécanisme structuré de suivi des coûts.

Le taux de réalisation des actions, comme présenté au bilan de l'an 1, constitue certes un indicateur du degré d'avancement des actions prévues au Plan d'action. Toutefois, il ne permet pas, à lui seul, d'évaluer l'efficacité de ce dernier.

Nous sommes d'avis qu'en complément à cet outil, chaque responsable devrait rendre compte de façon plus explicite de la mise en œuvre du Plan d'action, tant sur le plan financier que sur la base des objectifs poursuivis, en termes de résultats obtenus selon les indicateurs et les cibles préalablement établis et approuvés.

Comité aviseur en cohabitation sociale

Le comité aviseur en cohabitation sociale a été créé lors de l'élaboration du Plan d'action. Son objectif premier est de soutenir et d'orienter le comité de suivi interdirections et le comité de coordination en cohabitation sociale dans un rôle-conseil. La présence de ce comité vise également à informer le milieu des enjeux et des priorités d'action. Il regroupe plus d'une dizaine d'organisations, dont la liste est présentée à l'annexe IV. Ses membres se rencontrent une à deux fois par année.

Comité intersectoriel en itinérance

Finalement, la Ville assure une présence au comité intersectoriel en itinérance, créé en 2015 par le CIUSSS MCQ en réponse à la *Politique nationale de lutte à l'itinérance – Ensemble pour éviter la rue et en sortir* ainsi qu'à la mise en œuvre des PAII. Ce comité, sous la gouverne du CIUSSS MCQ, compte une quinzaine de partenaires (voir l'annexe V) et il a rejoint RADAR en 2023, assurant ainsi une démarche concertée en favorisant l'échange et la collaboration entre les partenaires afin d'identifier les enjeux et les priorités d'action. La présence de ce comité assure un lien avec les différentes mesures prévues au PARCI ainsi qu'avec les divers programmes fédéraux et provinciaux visant à lutter contre l'itinérance, l'objectif étant d'améliorer la qualité de vie des personnes en situation d'itinérance par une approche intégrée, concertée et durable. De ce comité sont issus deux sous-comités auxquels la Ville participe également, soit le comité habitation et le comité veille climatique.

3.3.B. Recommandation

Afin de pouvoir évaluer l'efficacité du Plan d'action, nous recommandons au Bureau du développement social de s'assurer que des cibles et des indicateurs sont établis et approuvés pour chacune des actions, puis intégrés au suivi, et ce, avant leur mise en œuvre.

Réponse du Bureau du développement social :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.3.C. Recommandation

Par souci d'efficacité et d'efficience, nous recommandons au Bureau du développement social de mettre en place un mécanisme structuré de suivi des coûts par activité afin d'assurer une meilleure lecture des engagements de la Ville eu égard aux sources de financement.

Réponse du Bureau du développement social :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.3.D. Recommandation

Dans un souci d'efficacité, nous recommandons au Bureau du développement social d'obtenir, de chaque responsable des unités administratives concernées, une reddition de comptes détaillée sur la mise en œuvre des actions du plan d'action en cohabitation sociale, tant sur le plan financier que sur la base des objectifs poursuivis, en termes de résultats obtenus selon les indicateurs et les cibles préalablement établis et approuvés.

Réponse du Bureau du développement social :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.4. Reddition de comptes

3.4.A. Contexte et constatations

Une reddition de comptes devrait être établie et documentée pour assurer la prise de décisions éclairées, en temps opportun, des instances administratives et politiques.

Instances administratives

Le Bureau du développement social assure, pour la Ville, la coordination et le suivi du Plan d'action et devrait par conséquent informer régulièrement les instances administratives et politiques de l'avancement du Plan d'action et de l'état de la situation de l'itinérance sur le territoire.

En 2025, les membres du comité du suivi interdirections se sont réunis à trois occasions pour discuter de l'avancement de différentes mesures du Plan d'action, du budget de l'année en cours et des prévisions budgétaires pour la prochaine année. En 2026, une seule rencontre a eu lieu en février pour présenter le bilan de l'an 1 sur la base des informations consignées au dossier de suivi du Plan d'action.

Le dossier de suivi est discuté également lors des rencontres du comité de coordination en cohabitation sociale (RADAR), lequel est composé de quatre membres, soit : une personne de la CDC•TR, de deux personnes du CIUSSS MCQ et d'une personne de la Ville. Ce comité de concertation interréseaux a été créé pour assurer le suivi et la mise en œuvre du Plan d'action où chacun des membres est responsable de suivre les actions impliquant son organisation et ses membres. Ce comité se réunit périodiquement pour examiner l'avancement du Plan d'action, identifier les obstacles potentiels et, s'il y a lieu, ajuster les priorités.

Un premier bilan a été dressé pour l'an 1 du Plan d'action en cohabitation sociale. Il prend la forme de différentes présentations PowerPoint et dresse sommairement les faits saillants de l'année en soulignant les actions phares, notamment :

- la poursuite de la Brigade de propreté au centre-ville;
- l'ajout d'un travailleur de milieu;
- les 250 heures sur le terrain pour la patrouille Nomade;
- la création de l'Espace Patio et de résidences artistiques estivales;
- le projet d'écrivain public.

Instances politiques

Au niveau des instances politiques, la table de travail en développement social, les réunions du conseil municipal et l'instance RADAR constituent les lieux où la reddition de comptes devrait s'effectuer.

Table de travail en développement social

La table de travail en développement social a pour objectif de discuter des enjeux sociaux sur le territoire trifluvien. Il s'agit d'un espace de travail et de consultation sur l'avancement des plans d'action et sur les politiques sociales de la Ville. Cette table de travail se veut un lieu de partage d'informations non confidentielles entre les organisations et les différentes parties prenantes invitées. Elle joue un rôle uniquement consultatif. Elle peut soumettre des recommandations aux comités transversaux, lesquelles seront acheminées au conseil municipal ou au comité exécutif, selon le cas. Le bilan de l'an 1 du Plan d'action a fait l'objet d'une brève présentation à cette table en février 2026.

Conseil municipal

Dans le cadre de la réalisation du Plan d'action, nous avons constaté que le conseil municipal est toujours interpellé dans les dossiers nécessitant une résolution. C'est le cas, notamment, des appels d'offres, des appels de projets, des subventions liées au *Cadre du soutien financier au fonctionnement des organismes* ainsi qu'à l'approbation des budgets.

De plus, nous avons constaté, dans le cadre d'une journée d'apprentissage le 5 juin 2026, que les membres du conseil municipal ont pu échanger avec le Bureau du développement social sur différents sujets leur permettant d'approfondir leurs connaissances, notamment sur :

- le rôle du Bureau du développement social et les politiques qui en découlent;
- la situation de l'itinérance sur le territoire de la Ville;
- le rôle de la municipalité face à l'itinérance et à la cohabitation sociale;
- la gestion partagée du Plan d'action, particulièrement quant aux acteurs, à leurs rôles et à leurs champs d'intervention;
- l'état de la situation des campements pour l'été 2026;
- l'itinérance en automne et en hiver.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une reddition de comptes portant sur la réalisation du Plan d'action et de ses retombées, cette initiative a l'avantage de permettre au conseil municipal de s'approprier le dossier.

RADAR

RADAR, l'instance stratégique en développement des communautés à Trois-Rivières créée en 2022, a émis un communiqué le 15 avril 2026 afin d'informer la population des principales réalisations de la première année du Plan d'action.

Bien que ce bilan présente une image positive des actions réalisées au cours de la première année, il est toutefois difficile d'évaluer si les objectifs fixés dans chacun des champs d'intervention seront atteints ou en voie de l'être sur l'horizon du Plan d'action, et si les actions entreprises par la Ville en collaboration avec ses

partenaires du réseau produisent les résultats escomptés d'une mobilisation en faveur de la cohabitation sociale.

Dans le cadre de nos travaux, **nous n'avons pas relevé de rapport complet faisant état des efforts déployés pour la mise en œuvre de ce Plan d'action. En l'absence d'un tel rapport, nous sommes d'avis qu'il est difficile d'évaluer dans quelle mesure le Plan d'action permet d'atteindre les objectifs fixés. Plusieurs questions demeurent sans réponse, limitant ainsi, à notre avis, la capacité de rendre compte adéquatement aux instances politiques et administratives ainsi qu'à la population. À titre d'exemple :**

- **Quels objectifs sont atteints ou en voie de l'être?**
- **Quelles actions produisent les effets escomptés et lesquelles demeurent insuffisantes?**
- **Quelles sont les actions et les priorités émergentes à privilégier au regard de l'évolution de la situation et des enjeux?**
- **Avons-nous les bons indicateurs?**
- **Quels quartiers présentent toujours des problématiques de cohabitation sociale en dépit des efforts déployés?**
- **Quelles ressources la Ville consacre-t-elle à ces enjeux? Sont-elles suffisantes?**

Par ailleurs, nous sommes convaincus qu'individuellement les directions de services, les partenaires et le Bureau du développement social cumulent plusieurs éléments de réponse à ces questions.

À l'aube de la dernière année du Plan d'action, **nous sommes d'avis qu'un rapport complet devrait être produit afin d'illustrer les retombées positives**

des mesures entreprises en faveur de la cohabitation sociale et des personnes en situation d'itinérance.

Par ailleurs, il y aurait lieu de formaliser un mécanisme de reddition de comptes lié au Plan d'action qui inclurait un calendrier de production de rapports, des indicateurs de suivi et des modalités de communication des résultats aux instances politiques et administratives ainsi qu'à la population.

3.4.B. Recommandation

Afin de permettre une reddition de comptes adéquate aux élus, aux partenaires et à la population, nous recommandons au Bureau du développement social de produire un rapport complet illustrant les efforts déployés pour la mise en œuvre du Plan d'action ainsi que les retombées positives sur la cohabitation sociale et les personnes en situation d'itinérance.

Réponse du Bureau du développement social :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.4.C. Recommandation

Afin d'assurer la reddition de comptes aux instances, aux partenaires et à la population, nous recommandons au Bureau du développement social de formaliser le processus de reddition de comptes en y incluant un calendrier de production de rapports, des indicateurs de suivi et des modalités de communication des résultats.

Réponse du Bureau du développement social :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

ANNEXE I – POLITIQUES, ENCADREMENTS ET PLAN D'ACTION

Au cours de nos travaux, nous avons pris connaissance des politiques et encadrements de la Ville ainsi que des documents approuvés par le conseil municipal listés ci-après :

- *Politique de développement social*, résolution nº C-2016-1020, 6 septembre 2016.
- *Politique d'habitation*, résolution nº C-2023-0513, 2 mai 2023.
- *Politique sur l'admissibilité des organismes au soutien de la Ville de Trois-Rivières*, résolution nº C-2024-0719, 18 juin 2024.
- *Plan d'action en cohabitation sociale : pour un milieu sécuritaire, inclusif et accueillant 2025-2027*, résolution nº C-2024-1227, 19 novembre 2024.
- *Cadre du soutien financier au fonctionnement des organismes*, ainsi que les programmes en découlant, résolution nº C-2025-0758, 8 juillet 2025.
- *Cadre de référence : Appel à projets – Soutien à la création de logements pour personnes vulnérables***,** dans le cadre de l'action 5.2 du Plan d'action, 2025.

ANNEXE II – À PROPOS DE L'AUDIT

En vertu de l'article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit notamment effectuer la vérification des comptes et affaires de la municipalité. Selon les dispositions de l'article 107.8 de la LCV, cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

Le présent rapport de mission d'audit indépendant sur la gestion de l'itinérance s'inscrit dans la foulée de l'application de ces articles de loi.

Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1 « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes ». Cette norme exige que le Bureau conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie* des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 « Missions d'appréciation directe » du *Manuel de CPA Canada – Certification*.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit qui était d'évaluer l'efficacité des mesures entreprises par la Ville pour lutter contre l'itinérance dans la mise en œuvre de son *Plan d'action en cohabitation sociale : pour un milieu sécuritaire, inclusif et accueillant 2025-2027*. À cette fin, nous avons obtenu les éléments probants suffisants et appropriés et notre évaluation est fondée sur les critères d'évaluation suivants jugés valables dans les circonstances :

1. **Mise en œuvre du *Plan d'action en cohabitation sociale : pour un milieu sécuritaire, inclusif et accueillant 2025-2027***
   - Les rôles et responsabilités ainsi que les ressources dédiées à la réalisation du plan devraient être clairement établis pour assurer la mise en œuvre du Plan d'action.

2. **Sélection des projets et programme de soutien financier**
   - Le processus de sélection des projets et les critères d'évaluation devraient être clairement établis et impartiaux.

3. Mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats

- Un suivi devrait être assuré quant aux coûts, à l'avancement et à l'échéancier.
- Sur la base des objectifs établis, des cibles et des indicateurs de réussite devraient être établis pour chacune des actions prévues au plan afin d'en évaluer les retombées.

4. Reddition de comptes

- Une reddition de comptes devrait être établie et documentée pour assurer la prise de décisions éclairées, en temps opportun, des instances administratives et politiques.

ANNEXE III – COMPÉTENCES MUNICIPALES (ANNEXE 1 DU *CADRE DU SOUTIEN FINANCIER AU FONCTIONNEMENT DES ORGANISMES*)

Dans un souci d'efficience et de respect des rôles de chacun, Trois-Rivières souhaite s'appuyer sur ses compétences municipales[25], afin d'agir avec impact sur les enjeux de cohabitation sociale vécus sur le territoire. Pour ce faire, les cibles de financement du programme se basent sur les compétences municipales suivantes, car elles jouent un rôle sur le climat social et le vivre-ensemble, et définissent du même coup les rôles de la municipalité face aux problématiques de cohabitation sociale :

La culture, les loisirs, les activités communautaires et les parcs

Agir sur l'animation des espaces, le soutien à l'action communautaire, l'aménagement et l'utilisation des parcs et espaces verts.

La salubrité

Agir sur l'entretien et la propreté des espaces publics.

Les nuisances

Agir sur les nuisances sonores et olfactives, ainsi que sur l'encombrement des lieux publics.

La sécurité

Agir sur la sécurité des milieux par la réglementation, la surveillance des quartiers, les aménagements sécuritaires, la réduction des méfaits et la présence policière.

Trois-Rivières reconnait également un enjeu important en matière d'hébergement d'urgence et d'habitation de transition et souhaite ainsi considérer cet enjeu dans les cibles de financement.

En s'appuyant sur ces compétences, la Ville désire soutenir les organisations qui l'aident à accomplir sa mission et qui développent des services à cet effet.

[25] *Loi sur les compétences municipales* (RLRQ, c. C-47.1).

ANNEXE IV – ORGANISATIONS MEMBRES DU COMITÉ AVISEUR EN COHABITATION SOCIALE

Le Bureau du développement social nous a fourni cette liste des membres du comité aviseur en cohabitation sociale, en date du 9 janvier 2026 :

- CDC•TR
- Centre de services scolaire du Chemin-du-Roy
- Centre Le Havre de Trois-Rivières
- CIUSSS MCQ
- Ebyôn (Entraide du Cap)
- Équijustice
- Innovation et développement économique Trois-Rivières (IDÉTR)
- Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska
- Réseau d'habitation communautaire de la Mauricie
- Tandem Mauricie
- Trois-Rivières centre-ville
- Ville de Trois-Rivières :
  - Développement social
  - Événements
  - Aménagement
  - Bibliothèques
  - Police

ANNEXE V – COMITÉ INTERSECTORIEL EN ITINÉRANCE DE TROIS-RIVIÈRES

Partenaires membres du comité intersectoriel en itinérance de Trois-Rivières[26] :

- Artisans de la paix
- Carrefour jeunesse-emploi de Trois-Rivières / MRC des Chenaux
- Centre d'amitié autochtone de Trois-Rivières (CAATR)
- Centre Le Havre
- CIUSSS MCQ :
  - Direction Jeunesse-Famille
  - Direction santé mentale adulte et dépendance
- Centre de services scolaire du Chemin-du-Roy
- Direction des services professionnels correctionnels
- Ebyôn (Entraide du Cap)
- Ministère du Travail
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Point de Rue de Trois-Rivières & Nicolet – Yamaska
- Réseau d'habitation communautaire de la Mauricie (RHCM)
- Services Québec
- Tandem Mauricie
- Ville de Trois-Rivières :
  - Sécurité publique
  - Bureau du développement social

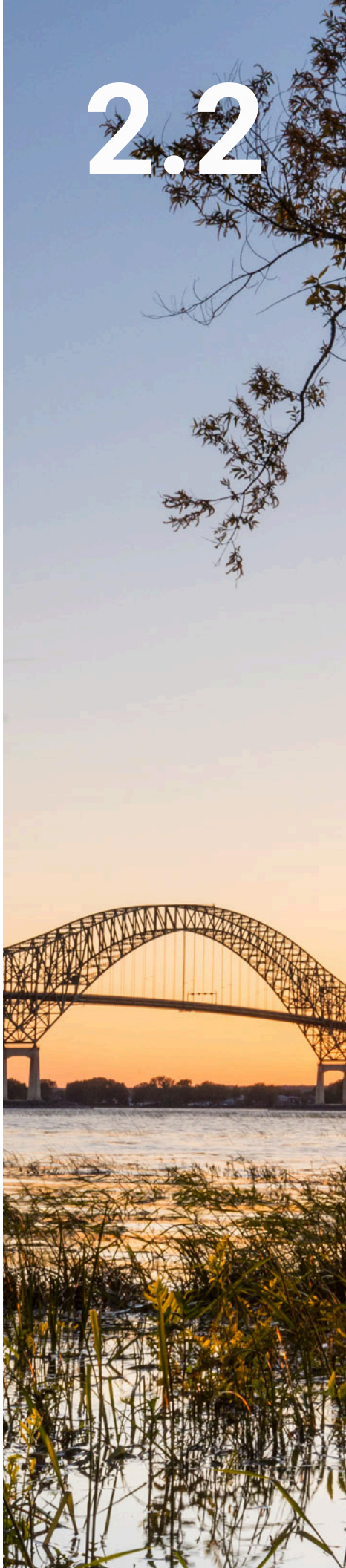
[26] CIUSSS MCQ, PARCI 2026-2028.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

2.2

Gestion des opérations de déneigement

Direction des travaux publics



Rapport annuel 2025
au conseil municipal

Sommaire de l'audit

CONTEXTE

Comme énoncé par la Commission municipale du Québec, le déneigement constitue, sans contredit, un service essentiel que les municipalités doivent offrir afin d'assurer la mobilité des personnes ainsi que le transport des biens, tout en garantissant la sécurité des citoyens. Pour y arriver, elles doivent tenir compte des besoins et des attentes des citoyens, des particularités territoriales ainsi que des enjeux environnementaux, et ce, en assurant l'efficience et la pérennité du service.

Dans cette optique, les opérations de déneigement se déclinent en quatre volets :

- Le déblaiement et le dégagement des voies d'accès;
- L'épandage de sels de voirie et d'abrasifs;
- L'enlèvement de la neige;
- Le stockage ou l'élimination de la neige usée.

À la Ville de Trois-Rivières (la Ville), la Direction des travaux publics (DTP) est responsable de l'ensemble des activités d'entretien hivernal de son réseau routier et pédestre, lesquelles sont réparties approximativement à 80 % en contrats de sous-traitance et à 20 % en régie.

Les principaux défis liés aux opérations de déneigement consistent à avoir la capacité de répondre à de fortes accumulations de diverses natures en peu de temps et à assurer la sécurité ainsi que la mobilité des citoyens malgré l'imprévisibilité des conditions météorologiques, tout en visant une approche soucieuse de la protection de l'environnement.

OBJECTIF

Cette mission d'audit avait pour objectif de déterminer si la Ville prend les mesures nécessaires et adéquates pour planifier et mener ses activités de déneigement de façon efficace, efficiente et dans un souci de protection de l'environnement, afin d'offrir les niveaux de service attendus quant à la mobilité et à la sécurité des citoyens.

CONCLUSION

De façon générale, nous sommes d'avis que la Ville a mis en place les moyens nécessaires afin de mener efficacement ses activités de déneigement, dans un souci de protection de l'environnement, et ce, afin d'offrir les niveaux de service attendus quant à la mobilité et à la sécurité des citoyens. Dans ce contexte, la Ville a mis en place un processus de surveillance des travaux, et lorsqu'une non-conformité est constatée, un avis est transmis sans délai à l'équipe concernée sur le terrain afin que la situation soit corrigée rapidement.

Toutefois, le partage actuel des opérations de déneigement entre celles réalisées par la Ville (20 %) et celles à contrat (80 %) n'est pas optimal. Dans la perspective d'optimiser la gestion de ses coûts, il serait souhaitable que la Ville tende vers une répartition équivalente, soit de 50 %-50 %.

Enfin, un enjeu important a trait à la capacité de stockage des sites de dépôt à neige qui risque d'être insuffisante advenant un besoin accru, soit en raison de précipitations plus abondantes qu'à l'ordinaire ou d'une augmentation du territoire à déneiger attribuable, par exemple, au développement urbain.

FAITS SAILLANTS

Planification et encadrement stratégique des opérations de déneigement

- Les encadrements mis en place par la Ville définissent adéquatement les niveaux de service, les priorités de déneigement et les impératifs en matière de sécurité et de mobilité des citoyens dans le cadre de l'entretien hivernal. Les objectifs des niveaux de service sont déterminés en fonction des contraintes budgétaires et environnementales et approuvés par les élus. Le système informatisé de répartition des véhicules permet d'optimiser l'utilisation des camions lors d'opérations de déneigement en les affectant en temps réel aux souffleuses selon leur position géographique.
- La planification budgétaire mise en place par la Ville correspond aux normes des autres villes de taille similaire.

Gestion et réalisation des opérations de déneigement

- Les opérations de déneigement sont réalisées avec diligence, en fonction des objectifs établis.
- Les véhicules affectés aux opérations de déneigement sont dotés de dispositifs de repérage GPS qui facilitent la coordination des interventions et permettent d'avoir un portrait global de la situation, grâce aux historiques des déplacements des relevés GPS. Toutefois, le système actuel ne permet pas d'obtenir une vision en temps réel de l'état de la situation.

Gestion des sels de voirie et des abrasifs

- Les impératifs en matière de protection de l'environnement et de développement durable sont pris en considération dans la gestion des sels de voirie et des abrasifs, dont l'utilisation actuelle vise à maintenir un équilibre entre les enjeux de sécurité des citoyens et de protection de l'environnement.

Dépôts à neige et processus d'élimination

- La capacité de stockage des sites de dépôt à neige risque de devenir insuffisante advenant des précipitations plus abondantes qu'à l'ordinaire ou une augmentation du territoire à déneiger attribuable, par exemple, au développement urbain.
- Le processus administratif afférent à la facturation des chargements de neige provenant de terrains privés devrait être optimisé.

Processus de suivi de la performance et de reddition de comptes aux instances

- La surveillance des opérations de déneigement est assurée par une équipe de la DTP, tant pour les travaux réalisés en régie que pour ceux exécutés en sous-traitance. Lorsqu'une non-conformité est constatée, un avis est transmis à l'équipe concernée sur le terrain sans délai.
- Un bilan annuel des activités de déneigement est présenté aux instances. Toutefois, il importe que ce bilan, pour les opérations de l'année de référence, soit réalisé et présenté avant le début de la planification des activités de la saison de l'année suivante, et ce, dans un souci de fournir aux élus une information au moment opportun et de permettre d'assurer une meilleure prévisibilité à la DTP quant aux modifications ou améliorations à apporter pour la saison de déneigement à venir.

Table des matières

1. Contexte de l'audit 105

2. Objectif et portée de l'audit 107

3. Résultats de l'audit 110

3.1. Planification et encadrement stratégique des opérations de déneigement 110
3.1.1. Présence et pertinence des encadrements en vigueur 110
3.1.2. Répartition des activités de déneigement 117
3.1.3. Planification des ressources humaines et matérielles 120
3.1.4. Planification budgétaire 122
3.2. Gestion et réalisation des opérations de déneigement 123
3.3. Gestion des sels de voirie et des abrasifs 128
3.4. Dépôts à neige et processus d'élimination 129
3.4.1. Conformité avec la réglementation environnementale 129
3.4.2. Qualité des sites de dépôt à neige 133
3.4.3. Contrôles d'accès 134
3.5. Processus de suivi de la performance et de reddition de comptes aux instances 136

Annexe I – À propos de l'audit 139

Liste des tableaux

Tableau 1 Niveaux de service – Type de voies de circulation 114

Tableau 2 Critères de déneigement – Niveaux de service 115

Tableau 3 Capacité autorisée des sites de dépôt à neige 130

Tableau 4 Volume reçu de précipitations par dépôt à neige – 18 dernières années 131

Liste des figures

Figure 1 Affection des souffleuses – Méthodes classique vs SIRV 119

Liste des sigles

DTP	Direction des travaux publics
LCV	*Loi sur les cités et villes*
MELCCFP	ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs
SIRV	système informatisé de répartition des véhicules

1. CONTEXTE DE L'AUDIT

Comme énoncé par la Commission municipale du Québec, le déneigement constitue, sans contredit, un service essentiel que les municipalités doivent offrir afin d'assurer la mobilité des personnes ainsi que le transport des biens, tout en garantissant la sécurité des citoyens. Pour y arriver, elles doivent tenir compte des besoins et des attentes des citoyens, des particularités territoriales ainsi que des enjeux environnementaux, et ce, en assurant l'efficience et la pérennité du service.

Dans cette optique, nous retenons comme prémisse que les opérations de déneigement se déclinent en quatre volets :

- Le déblaiement et le dégagement des voies d'accès;
- L'épandage de sels de voirie et d'abrasifs;
- L'enlèvement de la neige;
- Le stockage ou l'élimination de la neige usée.

À la Ville de Trois-Rivières (la Ville), la Direction des travaux publics (DTP) est responsable de l'ensemble des activités d'entretien hivernal de son réseau routier et pédestre, lesquelles sont réparties approximativement à 80 % en contrats de sous-traitance et à 20 % en régie, pour un budget annuel de 21 M$. Sur la base d'une population approximative de 149 000 habitants, le coût *per capita* est d'environ 140 $.

Les principaux défis liés aux opérations de déneigement consistent à avoir la capacité de répondre à de fortes accumulations de diverses natures dans un court laps de temps et à assurer la sécurité ainsi que la mobilité des citoyens malgré

l'imprévisibilité des conditions météorologiques, tout en visant une approche soucieuse de la protection de l'environnement.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions des articles 107.7 et 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV)[27], nous avons réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la gestion des opérations de déneigement.

Notre audit avait pour objectif de déterminer si la Ville prend les mesures nécessaires et adéquates pour planifier et mener ses activités de déneigement de façon efficace, efficiente et dans un souci de protection de l'environnement, afin d'offrir les niveaux de service attendus quant à la mobilité et à la sécurité des citoyens.

Pour réaliser notre audit, nous nous sommes appuyés sur les pratiques de gestion reconnues en matière de planification, de réalisation et de suivi des opérations de déneigement ainsi que sur les sources documentaires suivantes :

- La réglementation afférente, soit :
  - La *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds*[28],
  - Le *Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds*[29],
  - La *Loi sur la qualité de l'environnement*[30],
  - Le *Règlement sur la gestion de la neige, des sels de voirie et des abrasifs*[31];
- La *Politique sur la viabilité hivernale*[32] de la Ville;

27 RLRQ, c. C-19.
28 RLRQ, c. P-30-3.
29 RLRQ, c. C-24.2, r. 28.
30 RLRQ, c. Q-2.
31 RLRQ, c. Q-2, r. 28.2.
32 CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2023-1213, 7 novembre 2023.

- La *Politique de développement durable*[33] de la Ville;
- La *Politique environnementale*[34] de la Ville;
- Le rapport d'audit de performance intitulé *Gestion du déneigement*[35];
- La *Stratégie québécoise pour une gestion environnementale des sels de voirie*[36];
- Le *Guide de communication sur la gestion du stationnement lors des opérations de déneigement*[37];
- Le *Guide de la disposition de la neige : Guide des bonnes pratiques, de leurs avantages et inconvénients et des niveaux de services*[38].

Plus spécifiquement, nos travaux d'audit ont comporté la revue des sujets d'intérêt suivants :

- La planification et l'encadrement stratégique des opérations de déneigement;
- La gestion et la réalisation des opérations de déneigement;
- La gestion des sels de voirie et des abrasifs;
- Les dépôts à neige et le processus d'élimination;
- Les processus de suivi de la performance et de reddition de comptes aux instances.

Cependant, ils ont exclu les aspects concernant l'entretien du matériel roulant, lesquels ont été examinés dans une mission d'audit intitulée *Gestion du parc de véhicules* en 2023.

33 CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2009-326, 5 février 2019.
34 CONSEIL MUNICIPAL. Résolution nº C-2021-1327, 5 octobre 2021.
35 COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC. Mars 2022.
36 MINISTÈRE DES TRANSPORTS. 2019.
37 ASSOCIATION DES TRAVAUX PUBLICS DU QUÉBEC. 2026.
38 ASSOCIATION DES TRAVAUX PUBLICS DU QUÉBEC. 2026.

À cet effet, nous avons recueilli de l'information au cours d'entrevues avec des représentants de la DTP et lors de notre visite des sites de dépôt à neige et d'entreposage des abrasifs.

Par la suite, nous avons pris connaissance des différents documents mis à notre disposition, entre autres, le cahier de déneigement contractuel.

La période visée par notre audit s'échelonne de décembre 2025 à août 2026, et les résultats de nos travaux sont basés sur l'état de la situation qui prévalait au 31 août 2026. Par conséquent, les modifications ou les améliorations qui auraient pu être apportées ultérieurement ne sont pas reflétées dans le présent rapport.

L'annexe I intitulée « À propos de l'audit » présente les informations sur le cadre normatif afférent à la présente mission, la responsabilité du vérificateur général ainsi que le processus d'audit, dont les critères d'évaluation utilisés.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1. Planification et encadrement stratégique des opérations de déneigement

3.1.1. Présence et pertinence des encadrements en vigueur

3.1.1.A Contexte et constatations

Des orientations clairement définies et basées sur des critères précis et approuvés permettent de répondre aux attentes des citoyens en matière de gestion des opérations de déneigement et d'entretien hivernal, lesquelles sont essentielles afin de maintenir la sécurité et la mobilité des citoyens lors de chutes de neige ou d'épisodes de verglas.

L'utilisation de la sous-traitance pour près de 80 % de ses opérations de déneigement requiert une gestion rigoureuse de la part de la Ville en matière de contrats et d'ententes de niveaux de service, à défaut de quoi elle s'expose à des coûts additionnels et à des manquements dans l'atteinte de ses objectifs, entraînant ainsi des répercussions négatives sur la vie des citoyens.

Ce type de cadre formel devrait favoriser un déroulement optimal des activités de déneigement et contenir les éléments suivants :

- Les niveaux de service attendus;
- La hiérarchisation du réseau routier et piétonnier par priorité de déneigement;
- Les objectifs et les cibles à atteindre;
- Un partage clair des rôles et responsabilités entre les différents intervenants;

- Les impératifs en matière de sécurité et de mobilité des citoyens;
- Les impératifs en matière de protection de l'environnement et de développement durable;
- Les modalités de communication pour informer les citoyens des activités de déneigement et obtenir leur collaboration.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- La *Politique sur la viabilité hivernale* est le principal document d'encadrement émis par la Ville afin de favoriser un déroulement optimal des opérations de déneigement. Ce document est accessible sur le site Internet de la Ville et présente la définition des situations hivernales, la nomenclature des niveaux de dégradation des conditions de circulation, les cibles d'entretien hivernal et les niveaux de service attendus selon les types de voies de circulation. Plus spécifiquement, cette politique inclut les éléments suivants :
  - La hiérarchisation du réseau routier et piétonnier par priorité de déneigement;
  - Les niveaux de service attendus;
  - Les objectifs et les cibles à atteindre;
  - Les méthodes d'enlèvement de la neige;
  - Les impératifs en matière de sécurité et de mobilité des citoyens, tels que les exigences de déglaçage;
  - Les impératifs en matière de protection de l'environnement et de développement durable;
  - Les modalités de coopération citoyenne;
  - Les orientations du plan de contrôle de la qualité des travaux de déneigement.

- Tous ces éléments sont repris dans le cahier de déneigement contractuel, en fonction des opérations de déneigement sous la responsabilité des fournisseurs externes.
- En prenant en considération l'imprévisibilité des conditions météorologiques, cette politique précise ses objectifs :

> *Cette politique vise à établir et à communiquer les cibles auxquelles la population de la Ville peut s'attendre en matière d'entretien hivernal des voies publiques et piétonnières. Les cibles sont définies en matière de niveaux de service et sont à titre indicatif seulement.*
>
> *En aucun temps, ces cibles ne doivent être interprétées comme imposant une obligation de résultat dans le cadre de la réalisation des opérations de déneigement par la Ville.*
>
> *La Ville n'est pas l'assureure des piétonnes et des piétons qui demeurent les premiers responsables de leur propre sécurité en s'adaptant aux conditions défavorables.*

- L'objectif de base de l'entretien hivernal vise à maintenir des conditions minimales durant les précipitations, puis à rétablir des conditions acceptables après celles-ci. Les coûts sont orientés en fonction des choix politiques. Par exemple, la solution retenue par la Ville de déneiger partiellement les trottoirs (un sur deux selon les secteurs) provient de la capacité limitée des sites de dépôt à neige et des options disponibles pour augmenter leur capacité. Compte tenu des coûts et des contraintes des solutions potentielles, la décision politique de maintenir cette approche a été approuvée par les élus.
- La Politique se base sur cinq situations pour identifier les risques hivernaux :
  - 1° Absence de risque : aucun phénomène ne perturbe la circulation. Aucune intervention nécessaire;

- 2° Veille météorologique : situation hivernale ne nécessitant aucune intervention (p. ex. petite neige froide et sèche), mais nécessitant une surveillance étroite;
- 3° Courante : nature ou ampleur du phénomène vécu permettant d'atteindre sans aucune difficulté le niveau de service prescrit (p. ex. petite glace, neige sans forte intensité moins de 25 cm);
- 4° Difficile : nature ou ampleur conduisant à des difficultés de maintien des niveaux de service (p. ex. pluie sur sol gelé, verglas sur moins de 10 mm d'épaisseur, chute de neige entre 26 et 45 cm, chute de neige intense en peu de temps);
- 5° Extrême : nature et ampleur du phénomène conduisant d'emblée à une réduction de fait des niveaux de service (p. ex. tempête de neige de plus de 45 cm, verglas de plus de 20 mm d'épaisseur).

- La Politique utilise quatre conditions de circulation pour décrire l'état des chaussées durant les précipitations afin de définir les niveaux de service à assurer :
  - Dégagée (p. ex. chaussée humide ou résidu de neige fondante de moins de deux cm d'accumulation);
  - Praticable (p. ex. surface enneigée, trois à cinq cm d'accumulation);
  - Difficilement praticable (p. ex. surface fortement enneigée, de 6 à 20 cm d'accumulation);
  - Non praticable (p. ex. surface très fortement enneigée, plus de 20 cm d'accumulation).
- L'entretien du réseau se fait selon un ordre de priorité établi en fonction du type de rue ou de trottoir et selon différents niveaux de service qui tiennent compte, outre l'ordre de priorité, des quatre conditions de circulation susmentionnées. Les rues sont classées en quatre catégories de niveaux de service (voir le tableau 1).

Tableau 1
Niveaux de service – Type de voies de circulation

Niveau de service	Type de voies de circulation
Catégorie nº 1	**Artères et collectrices principales** Plus de 2 500 véhicules par jour
Catégorie nº 2	**Rues collectrices secondaires et locales principales** Entre 1 000 et 2 500 véhicules par jour
Catégorie nº 3	**Routes rurales** Densité de circulation : moyenne à faible Vitesse permise : plus de 50 km/h
Locale	**Rues résidentielles et ruelles**

Source : *Politique sur la viabilité hivernale*.

- Les critères de déneigement sont répartis en quatre niveaux de service selon les catégories de rues (voir le tableau 2).

Tableau 2
Critères de déneigement – Niveaux de service

		Catégorie nº 1	Catégorie nº 2	Catégorie nº 3	Locale
Toutes les zones de déneigement	Épaisseur de neige tolérée sur la chaussée	3 cm[1,2,3,4]	5 cm[1,2,4]	5 cm[1,2,4]	7 cm[1,2,3,4]
	Points critiques[5]	Pavage non glissant (fondants/fondants abrasifs)	Côtes fortes dénivellation (grattage plus fréquent)		
	Autres endroits	Faiblement enneigés	Enneigés		Praticables
	Endroits glissants	Fondants/fondants et abrasifs	Application d'abrasifs traités ou de fondants		

1 Si, dans une période de 24 heures, la précipitation est supérieure à 15 cm, pour les rues prioritaires de catégorie n° 1, ajouter 1 cm à l'épaisseur maximale tolérée apparaissant au tableau. Pour les autres catégories de rues, trottoirs et stationnements, ajouter 2 cm à l'épaisseur maximale tolérée.

2 Mise en œuvre des ressources dès le début de la précipitation ou de la poudrerie (provoquant une accumulation), et ce, pour la durée de celle-ci.

3 Pour une précipitation moindre de 7 cm, le cas échéant, l'épaisseur maximale tolérée est alors de 5 cm.

4 L'accumulation de neige tolérée est moindre lorsqu'il s'agit de grésil, pluie verglaçante ou neige fondante qui représentent une situation non sécuritaire.

5 Les points critiques sont tenus sécuritaires durant la précipitation. Les **points critiques** sont des endroits précis sur tous les types de voies de circulation où une intervention est requise sur une courte distance pour des raisons de sécurité, comme : courbes dangereuses, pentes abruptes, ponts et viaducs.

Source : *Politique sur la viabilité hivernale.*

- Lors d'une chute de neige importante, une priorisation de déneigement est alors établie selon les éléments suivants :
  - 1° les sentiers des écoliers protégés (le cas échéant);
  - 2° les trottoirs sur rues prioritaires de catégorie nº 1 (artères et collectrices);
  - 3° les trottoirs à proximité des écoles;
  - 4° les trottoirs des autres rues (un côté);
  - 5° les rues prioritaires de catégorie nº 1 sans trottoir;
  - 6° les rues étroites.
- Les stationnements publics sont déneigés selon des niveaux de service établis.

- Lors d'une situation extrême, il est probable que la Ville active son plan de mesures d'urgence de neige abondante.
- Une section sur l'importance de la collaboration des citoyens est incluse dans la *Politique sur la viabilité hivernale*.
- Le cahier de déneigement contractuel contient les informations relatives à l'ensemble des responsables des fournisseurs impliqués dans les opérations de déneigement de la Ville. On y trouve une liste des noms des responsables, de leurs coordonnées (courriel et cellulaire) ainsi que des zones auxquelles ils sont assignés. Une cédule identifie les contremaîtres et les techniciens de garde pour la période hivernale. Quant aux travaux réalisés en régie, les rôles et responsabilités de chacun sont encadrés par la convention collective des employés de la DTP.
- Les objectifs des niveaux de service sont établis dans l'optique de répondre aux impératifs de sécurité et de mobilité des citoyens. La *Politique sur la viabilité hivernale* de la Ville mentionne spécifiquement cet aspect :

> *Par cette politique sur la viabilité hivernale du réseau routier, la Ville met en lumière ses priorités en matière d'opérations de déneigement et de déglaçage. Afin d'assurer le juste équilibre entre le niveau des interventions, l'optimisation des objectifs et la valeur de l'investissement, ces opérations sont planifiées en considération de quatre grandes préoccupations :*
>
> *1° la sécurité des usagères et des usagers est une combinaison d'un effort collectif (Ville) et d'un effort individuel (population);*
>
> *2° l'optimisation des ressources qui est le juste équilibre entre l'efficience des interventions et la maîtrise des coûts;*
>
> *3° le développement durable qui protège le plus possible la qualité de l'environnement;*
>
> *4° l'équité des services qui doit être un même niveau de service pour toute la population.*

- Afin de répondre aux impératifs de communication pour informer les citoyens des activités de déneigement et obtenir leur collaboration, la Ville utilise le *Guide de communication sur la gestion du stationnement lors des opérations de déneigement*, élaboré par l'Association des travaux publics du Québec. Ce guide indique les balises de communication à cet effet et la Ville utilise ses moyens de communication usuels pour émettre ses directives aux citoyens, en plus du système de pancartes temporaires. Un projet a brièvement été à l'étude afin de doter la Ville de panneaux intelligents, mais ce type de technologie, requérant des investissements importants, ne fait pas partie des priorités de la DTP pour l'instant.

Sur la base des résultats de notre examen, nous considérons que les encadrements mis en place par la Ville en matière de gestion des opérations de déneigement et d'entretien hivernal, afin de répondre efficacement aux exigences raisonnables de ce secteur d'activité, sont adéquats. Ils procurent un niveau de confiance satisfaisant quant au maintien de la sécurité et de la mobilité des citoyens lors de chutes de neige ou d'épisodes de verglas.

3.1.2. Répartition des activités de déneigement

3.1.2.A Contexte et constatations

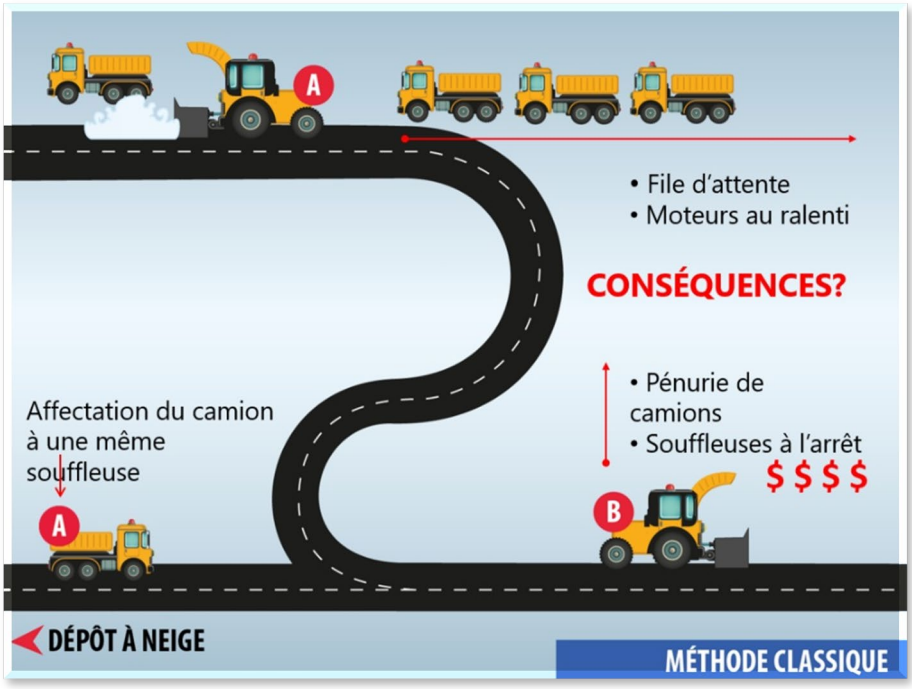
La répartition des activités de déneigement entre les équipes de la Ville et le secteur privé devrait être effectuée de façon optimale.

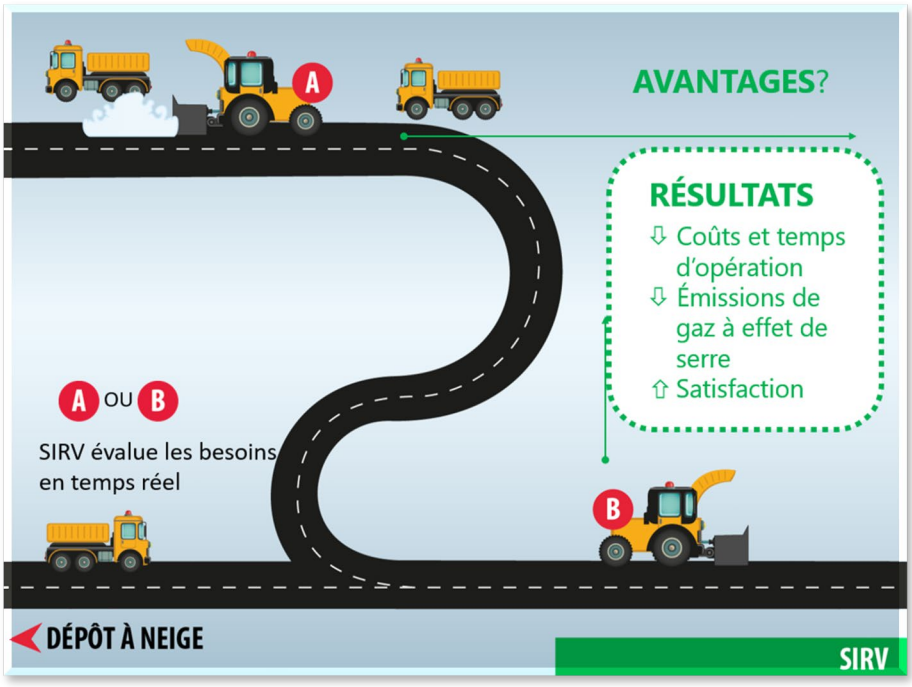
L'optimisation de cette répartition constitue un enjeu majeur en termes d'efficacité opérationnelle et de considérations environnementales.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Pour l'hiver 2025-2026, les opérations de déneigement ont été octroyées à 80 % en sous-traitance, au moyen de contrats octroyés à six entrepreneurs se partageant 15 zones spécifiques.
- La DTP est responsable de 20 % du territoire, soit quatre zones. **Une orientation envisagée consiste à réduire à 60 % la part des opérations réalisées en sous-traitance, et, idéalement, d'atteindre une répartition équivalente entre les opérations en régie et celles à contrat (50 %-50 %).**
- Il existe deux méthodes d'affectation des camions et des souffleuses lors d'opérations de déneigement (voir la figure 1). La Ville utilise un système informatisé de répartition des véhicules (SIRV) afin d'optimiser ses opérations de transport de la neige. Les deux méthodes se déclinent ainsi :
  - Le système classique affecte un camion à chaque souffleuse, ce qui peut entraîner des files d'attente de camions ou l'immobilisation de souffleuses, en plus d'engendrer une gestion moins efficiente des distances à parcourir vers les sites de dépôt à neige.
  - Le SIRV permet quant à lui d'optimiser l'utilisation des camions en les affectant en temps réel aux souffleuses selon leur position géographique. Cette approche permet de réduire d'environ 40 % les déplacements liés au transport de la neige en assignant les camions en fonction de leur proximité des sites de dépôt à neige. Elle contribue par conséquent à diminuer les émissions de gaz à effet de serre.

Figure 1
Affection des souffleuses – Méthodes classique vs SIRV





Source : Présentation du comité sur les travaux publics et les services techniques.

3.1.2.B Recommandation

Afin de favoriser une répartition équilibrée des opérations de déneigement entre la sous-traitance et la régie, et ainsi optimiser les coûts associés à ces activités, nous recommandons à la Direction des travaux publics de tendre vers un ratio de 50 %-50 % dans la répartition de ses zones de déneigement.

Réponse de la Direction des travaux publics :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.1.3. Planification des ressources humaines et matérielles

3.1.3.A Contexte et constatations

Considérant que la majorité des opérations de déneigement est confiée à des fournisseurs externes, ceux-ci assument la plus grande partie de la planification de la main-d'œuvre et des équipements. La DTP doit néanmoins maintenir une capacité interne suffisante pour réaliser les travaux en régie et assurer le contrôle de la qualité des travaux exécutés par les sous-traitants. Cette planification devrait reposer sur des données fiables et des hypothèses réalistes quant aux besoins en ressources humaines et matérielles pour la saison de déneigement à venir.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- La planification des ressources repose sur les appels d'offres pour les services contractuels en matière d'opérations de déneigement. La formule utilisée pour les appels d'offres est basée sur un cycle de cinq ans, au cours duquel il y a une alternance des zones de déneigement. Chaque contrat est d'une durée de trois

ans, ce qui favorise une planification adéquate des besoins en matière de ressources humaines et matérielles. Les fournisseurs sont responsables de maintenir la capacité nécessaire pour respecter les ententes de services établies dans le cahier des charges. Ainsi, chaque fournisseur doit assurer la disponibilité de son matériel roulant conformément aux besoins établis, le cahier de déneigement contractuel indiquant le minimum de machinerie requis pour chaque zone.

- En parallèle, les opérations de déneigement réalisées en régie sont planifiées en fonction de la main-d'œuvre disponible au sein de la DTP.
- La machinerie nécessaire aux opérations de déneigement en régie est majoritairement acquise par location. Les contrats de location précisent les caractéristiques des équipements requis et prévoient des mécanismes de remplacement, ce qui contribue à assurer leur disponibilité en tout temps.
- Pour les équipements critiques (p. ex. épandeurs, souffleuses et chenillettes), la Ville dispose d'un inventaire additionnel.
- Le programme d'entretien du matériel roulant est rigoureux et a déjà fait l'objet d'une mission d'audit en 2023, intitulée *Gestion du parc de véhicules*.

En conclusion, étant donné que la Ville s'appuie majoritairement sur un processus d'appels d'offres pour la disponibilité des ressources humaines et matérielles nécessaires aux opérations de déneigement, et qu'elle dispose des ressources requises pour les travaux réalisés en régie, nous considérons que les mécanismes de planification des ressources humaines et matérielles procurent un niveau de confiance satisfaisant.

3.1.4. Planification budgétaire

3.1.4.A Contexte et constatations

Le budget annuel alloué au déneigement devrait reposer sur une analyse des besoins, établie en fonction des niveaux de service retenus et d'hypothèses réalistes quant aux tendances des précipitations, en plus d'inclure les coûts externes (sous-traitance, location d'équipements) et l'achat des matériaux.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Le budget annuel de déneigement de la Ville est de 21 M$. Sur la base d'une population approximative de 149 000 habitants, le coût *per capita* est d'environ 140 $. Les comparatifs avec les autres villes de taille similaire sont difficiles à établir, car les coûts varient d'une ville à l'autre selon les niveaux de service retenus et en fonction de ce qu'englobent les coûts de déneigement. Cependant, un balisage est réalisé par l'Association des travaux publics du Québec.
- Une table d'expertise d'entretien hivernal a été créée au sein de cette association, laquelle a pour mission de rassembler les agents clés du secteur afin de partager les principaux enjeux, les bonnes pratiques, les réglementations en vigueur et d'adresser des solutions visant une saine gestion en entretien hivernal au Québec.
- La DTP consigne tous les coûts des opérations réalisées en régie. Elle répertorie les équipements requis pour ces travaux ainsi que les coûts liés à leur entretien. Ce fichier, dans lequel sont également précisés les coûts de revient de chaque contrat, permet à la DTP d'identifier les sous-traitants offrant un rapport coûts-bénéfices optimal.
- Lors de l'analyse des soumissions reçues, la DTP compare les prix proposés par les entrepreneurs aux coûts estimés des travaux réalisés en régie afin d'identifier

les meilleures propositions. Pour faciliter cette analyse, la DTP, de concert avec la Direction de l'approvisionnement, utilise un outil développé à l'interne appelé le « boulier ». Cet outil aide à répartir stratégiquement les zones de déneigement en tenant compte des coûts, de la disponibilité des équipes et de l'efficacité globale. Il permet ainsi d'optimiser l'attribution des secteurs entre les entrepreneurs et les ressources de la DTP.

Sur la base des résultats de notre examen, nous considérons que la planification budgétaire mise en place par la DTP procure un niveau de confiance satisfaisant quant à l'atteinte des objectifs des niveaux de service retenus, et ce, au meilleur rapport coûts-bénéfices.

3.2. Gestion et réalisation des opérations de déneigement

3.2.A. Contexte et constatations

Les opérations de déneigement peuvent difficilement être établies selon un horaire précis puisqu'elles sont tributaires des aléas de la météo. Dans ce contexte, il est impératif que la planification de la main-d'œuvre et des activités de déneigement prenne en considération cette réalité, à défaut de quoi les niveaux de service communiqués à la population pourraient être difficilement atteignables. Dans ce contexte, une vigie constante des prévisions météorologiques constitue un aspect important de la gestion des opérations de déneigement.

La planification de la main-d'œuvre constitue un élément crucial au bon déroulement des opérations de déneigement. À cet égard, il importe de préciser que les chauffeurs de véhicules lourds sont assujettis à une réglementation stricte visant à assurer leur sécurité. De plus, la nature même des travaux à réaliser impose

des contraintes de temps non négligeables pour atteindre les niveaux de service attendus par la population. Ensemble, ces facteurs génèrent des enjeux de planification importants.

Le processus de communication avec la population vise à encourager la participation citoyenne, particulièrement importante lors d'opérations de déneigement, notamment pour faciliter le dégagement des voies de circulation lors de ces opérations.

La majorité des opérations de déneigement étant confiée à des sous-traitants, le contrôle de la qualité effectué par la DTP est un élément clé dans l'atteinte des objectifs de qualité des travaux.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Comme mentionné à la section 3.1, la *Politique sur la viabilité hivernale* encadre le déroulement optimal des opérations de déneigement. Toutefois, puisqu'une politique municipale ne s'applique pas aux sous-traitants liés à la Ville, les niveaux de service à respecter sont inclus aux contrats découlant du processus d'appel d'offres public ainsi qu'au cahier de déneigement contractuel.
- La DTP a présenté aux élus, lors de la formation de la nouvelle administration municipale en 2025, un document décrivant sommairement le processus de planification et de gestion des opérations de déneigement, lequel explique les grandes lignes des activités de déneigement, les contraintes associées et leur mode de fonctionnement.
- Les niveaux de service et les critères de déclenchement des opérations de déneigement présentés dans la *Politique sur la viabilité hivernale* sont entérinés

par les élus. Les opérations de déneigement sont basées sur un arbre décisionnel établi à partir de ces critères prédéfinis, notamment quant :

- aux zones de déneigement (répartition géographique des 19 zones du territoire de la Ville);
- aux niveaux de service et aux exigences de déneigement et de déglaçage des zones et des stationnements, au cours de ses périodes :
  - la phase de déblaiement (pendant les précipitations),
  - la phase d'enlèvement de la neige,
  - la phase d'entretien;
- aux priorités de déneigement des routes, des trottoirs et des stationnements;
- aux priorités de déneigement de certains endroits spécifiques (p. ex. escaliers, poteaux d'incendie).

- Le cahier de déneigement contractuel présente la priorité exacte des routes à déneiger pour chaque zone, incluant les points critiques à prendre en considération pendant les précipitations.
- Les conditions de déneigement des trottoirs, des sentiers hors rue et des sentiers piétonniers reposent sur les sept critères de décision suivants :
  - Caractéristiques particulières des trottoirs : situations où un trottoir doit être déneigé puisqu'il joue un rôle essentiel dans la sécurité ou la circulation des piétons (p. ex. rue avec parcomètres, présence d'arrêts d'autobus, proximité des écoles);
  - Débit piétonnier élevé, soit 30 piétons ou plus sur une période représentative de trois heures;
  - Largeur insuffisante de la voie adjacente (p. ex. lorsque la chaussée est trop étroite, les piétons risquent de devoir marcher dans la rue si le trottoir n'est pas déneigé, ce qui augmente les risques d'accident);
  - Visibilité insuffisante : lorsque la distance de visibilité horizontale (courbe) est inférieure à 100 m sur une artère principale ou une collectrice;
  - Proximité d'écoles, de commerces ou de lieux générant du piétonnage;

  - Sentiers hors rue pouvant être déneigés mécaniquement (p. ex. un sentier pavé entre deux quartiers qui évite un détour de 500 m);
  - Largeur minimale de la rue : une largeur minimale de 14 m permet de maintenir une cohabitation sécuritaire entre véhicules et piétons, mais impose aussi un certain niveau d'entretien pour éviter que la neige n'empiète sur les zones de circulation.
- En outre, la décision de ne pas déneiger certaines portions de trottoir repose sur ces critères, auxquels s'ajoutent des considérations liées aux coûts de déneigement ainsi qu'aux contraintes en matière de capacité des sites de dépôt à neige. Dans ce contexte, les résultats d'une étude visant l'évaluation de différents scénarios d'amélioration du déneigement ont été présentés aux élus afin de soutenir une prise de décision éclairée. Il leur a été recommandé d'aller de l'avant avec la mise en œuvre de celui proposant le déneigement complet des trottoirs situés le long du parcours de la Société de transport de Trois-Rivières (STTR) ainsi que des artères et des collectrices principales.
- Cette même étude évaluait également différents scénarios visant à améliorer le niveau de service des rues locales. Toutefois, compte tenu des coûts et des contraintes associés aux scénarios analysés, il a été recommandé de maintenir le niveau de service actuel pour l'année 2026-2027.
- Afin d'assurer la vigie météorologique, la DTP organise des rencontres quotidiennes portant sur l'état de la situation et elle maintient des échanges réguliers avec la Direction des communications et de la participation publique. Ce protocole s'applique également les fins de semaine lorsque des précipitations sont prévues. Le cahier de déneigement contractuel prévoit une cédule de garde identifiant les principaux intervenants responsables. Ce document précise les coordonnées à utiliser pour contacter les organismes externes susceptibles d'être impliqués lors d'opérations de déneigement, notamment la firme Météo globale, le ministère de la Sécurité intérieure et le ministère des Transports et de la Mobilité durable. Les équipes de vigie sont de

garde en continu, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, du 1er novembre au 30 avril. En cas de prévisions importantes de précipitations, des équipes affectées aux opérations de déneigement sont mobilisées aux centres de services aux citoyens. De plus, des opérateurs de camions épandeurs sont disponibles en tout temps et assurent un suivi en temps réel de l'évolution de la situation. Enfin, les contremaîtres de garde des sous-traitants utilisent les prévisions météorologiques pour planifier adéquatement leurs interventions.

- L'affectation de la main-d'œuvre prend en considération la réglementation applicable aux conducteurs de véhicules lourds, notamment quant au nombre maximal d'heures consécutives de conduite. En effet, les employés de la DTP concernés compilent leurs heures de conduite afin de respecter le *Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds*. Si des heures supplémentaires sont requises, elles sont limitées à quatre heures, afin de respecter la convention collective et ce règlement. Seuls les opérateurs de camions épandeurs sont assujettis à la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds* (loi 430). Les autres véhicules utilisés dans le cadre des opérations de déneigement sont des véhicules-outils, non assujettis à cette loi.
- Le registre de formation assure la qualification des employés. Tous les nouveaux employés, depuis 2017, doivent posséder un diplôme d'études professionnelles (DEP) dans un domaine connexe de conduite de véhicules lourds ou de machinerie lourde (p. ex. voirie forestière, engin de chantier).
- Tous les véhicules affectés aux opérations de déneigement sont dotés de dispositifs de repérage GPS qui facilitent la coordination des interventions et permettent d'avoir un portrait global de la situation, grâce aux historiques des déplacements des relevés GPS. Toutefois, le système actuel ne permet pas d'obtenir une vision en temps réel de l'état de la situation; par conséquent, le contrôle de la qualité des opérations est limité. **Cette notion de portrait de la**

situation en temps réel constituerait une amélioration notable si elle était intégrée dans la gestion des opérations de déneigement.

3.2.B. Recommandation

Afin d'optimiser la surveillance et le contrôle de la qualité des opérations de déneigement, nous recommandons à la Direction des travaux publics d'améliorer le système de repérage GPS des véhicules affectés aux opérations de déneigement de manière à assurer un suivi en temps réel des activités réalisées sur le terrain.

Réponse de la Direction des travaux publics :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.3. Gestion des sels de voirie et des abrasifs

3.3.A. Contexte et constatations

La gestion des sels de voirie et des abrasifs devrait respecter la réglementation environnementale et les normes d'épandage, soit le *Règlement sur la gestion de la neige, des sels de voirie et des abrasifs* issu de la *Loi sur la qualité de l'environnement*.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- L'utilisation des sels de voirie et des abrasifs s'appuie sur la *Politique environnementale* de la Ville et sur le *Guide de la disposition de la neige : Guide*

des bonnes pratiques, de leurs avantages et inconvénients et des niveaux de services de l'Association des travaux publics du Québec.

- Un échantillonnage de qualité est effectué lors de la réception de ces matériaux.
- Tous les épandeurs sont munis de régulateurs d'épandage configurés selon des chartes d'épandage établies en fonction des conditions météorologiques. De plus, les camions sont équipés d'outils de surveillance, constituant des mécanismes de suivi.
- Les sites d'entreposage des abrasifs ont été construits en fonction des normes en vigueur au moment de leur construction. Afin de limiter les impacts des vents violents, ils ont été orientés en fonction de la direction des vents dominants.

Sur la base des résultats de notre examen, nous considérons que la gestion des sels de voirie et des abrasifs respecte la réglementation en vigueur et les bonnes pratiques.

3.4. Dépôts à neige et processus d'élimination

3.4.1. Conformité avec la réglementation environnementale

3.4.1.A Contexte et constatations

La gestion des sites de dépôt à neige devrait respecter la *Loi sur la qualité de l'environnement,* notamment quant à la qualité des sols et à la capacité maximale de chacun des sites, laquelle est déterminée en fonction du certificat d'autorisation délivré par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP).

Une saine gestion de ces sites devrait également prendre en considération les aspects de sécurité quant aux accès non autorisés et aux risques d'avalanche.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- La Ville utilise trois sites officiels de dépôt à neige ayant une capacité totale de 1 595 000 m³, pour lesquels des certificats d'autorisation ont été délivrés par le MELCCFP, indiquant leur capacité maximale autorisée (voir le tableau 3).

Tableau 3
Capacité autorisée des sites de dépôt à neige

Site de dépôt à neige	Capacité autorisée
J.-Réal Desrosiers	420 000 m³
Bellefeuille	825 000 m³
Industriel	350 000 m³
Total	**1 595 000 m³**

Note : Un quatrième site nommé Napoléon est géré par un entrepreneur privé. Par conséquent, il ne fait pas partie des sites officiels de la Ville et est donc exclu de notre analyse.

Source : Bureau du vérificateur général, à partir des données de la présentation du comité sur les travaux publics et les services techniques.

- Le volume autorisé sur chaque site doit prendre en considération :
  - La surface utile et la capacité portante;
  - La hauteur maximale, en respectant les pentes et en tenant compte des risques d'avalanche;
  - Les zones de circulation et la vérification des camions;
  - La capacité d'absorption des eaux de fonte.

- L'historique des précipitations reçues depuis les 18 dernières années démontre que la capacité actuelle des sites de dépôt à neige est insuffisante lors des hivers recevant beaucoup de précipitations.

Tableau 4
Volume reçu de précipitations par dépôt à neige – 18 dernières années

Hiver	Précipitations totales reçues (cm)	Volume reçu (m^3)			
		J.-R. Desrosiers	Bellefeuille	Industriel	Total
2007-2008	472	770 389	1 120 632	573 133	2 464 154
2008-2009	296	392 570	659 922	157 760	1 210 252
2009-2010	136	164 613	235 129	73 934	473 676
2010-2011	242	299 964	575 406	122 240	997 610
2011-2012	173	192 111	361 412	41 330	594 853
2012-2013	273	356 383	727 628	77 725	1 161 736
2013-2014	235	322 818	640 514	53 102	1 016 434
2014-2015	220	352 013	671 506	67 325	1 090 844
2015-2016	189	291 326	517 431	35 313	844 070
2016-2017	235	550 053	838 610	71 190	1 459 853
2017-2018	251	591 460	743 300	153 267	1 488 027
2018-2019	332	656 674	898 124	392 835	1 947 633
2019-2020	231	500 478	703 233	121 245	1 324 956
2020-2021	213	350 858	506 097	88 131	945 086
2021-2022	248	432 584	641 472	123 249	1 197 305
2022-2023	311	456 397	757 935	351 685	1 566 017
2023-2024	197	225 342	427 527	87 285	740 154
2024-2025	220	257 703	486 074	112 613	856 390
Moyenne	**249**	**397 985**	**639 553**	**150 187**	**1 187 725**

Source : Analyse du Bureau du vérificateur général à partir des données de la présentation du comité sur les travaux publics et les services techniques.

- Le contrôle de la quantité de neige reçue est assuré au moyen de puces électroniques dont sont munis les camions. Elles comptabilisent les entrées et les volumes apportés (en mètres cubes) aux sites de dépôt à neige. De plus, une analyse mensuelle par drone permet d'évaluer la capacité restante en fonction du compactage et de la fonte de la neige.
- La moyenne annuelle des précipitations hivernales des 18 dernières années est de 249 cm; le volume moyen de neige reçu annuellement aux sites est de 1 187 725 m^3, ce qui représente près de 75 % de leur capacité maximale. Nous constatons que deux hivers ont même enregistré des accumulations records, générant un volume total reçu aux sites de dépôt à neige supérieur à leur capacité légale. Selon la réglementation en vigueur, tout dépassement de la capacité des sites peut entraîner des répercussions légales. Lors de ces deux hivers, les dépassements observés ont fait l'objet du déclenchement d'un plan d'urgence, accepté par le MELCCFP, donc aucune pénalité n'a été imposée à la Ville.
- **Théoriquement, les sites de dépôt à neige requièrent une augmentation de leur capacité pour faire face aux années de fortes précipitations ou aux épisodes rapprochés de précipitations, lesquels exercent une pression accrue sur lesdits sites en raison du processus de fonte ou de compactage qui n'a pas le temps de faire son œuvre. La Ville a présenté une demande en ce sens au MELCCFP, mais elle a été refusée. Par ailleurs, le développement du territoire urbain risque d'augmenter la superficie des zones à déneiger et, par conséquent, les besoins d'accueil de ces sites.**
- L'utilisation d'équipements pour faire fondre la neige (p. ex. ceux utilisés à la Place Versailles à Montréal) a déjà été évaluée. Toutefois, en vertu de la réglementation en vigueur à la Ville, les eaux provenant de la fonte de la neige (eaux usées) doivent d'être acheminées vers le réseau d'égout pluvial. Or, la Ville ne possède pas les infrastructures nécessaires au traitement d'une telle augmentation de la quantité des eaux usées qui serait ainsi générée.

3.4.1.B Recommandation

Afin d'accroître la capacité de stockage de la neige en vue de faire face à de fortes précipitations hivernales et/ou à une augmentation de la superficie du territoire à déneiger, nous recommandons à la Direction des travaux publics de poursuivre ses démarches auprès du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs afin d'obtenir les autorisations requises pour augmenter légalement la capacité d'accueil des sites de dépôt à neige municipaux.

Réponse de la Direction des travaux publics :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.4.2. Qualité des sites de dépôt à neige

3.4.2.A Contexte et constatations

Afin de respecter la réglementation sur la qualité des lieux d'élimination de la neige, la Ville devrait procéder à un nettoyage régulier de ces sites.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- Un tamisage et un nettoyage sont réalisés annuellement au cours de la période estivale afin de retirer les débris acheminés aux sites lors du transport de la neige.
- Le Service de l'environnement de la Direction de l'aménagement et du développement durable de la Ville effectue des analyses régulières quant à la qualité des eaux et des sols des sites de dépôt à neige.

Sur la base des résultats de notre examen, nous considérons que la Ville effectue les travaux nécessaires afin de respecter la réglementation sur la qualité des lieux d'élimination de la neige.

3.4.3. Contrôles d'accès

3.4.3.A Contexte et constatations

Des contrôles d'accès physiques devraient être en place afin de sécuriser l'intérieur du périmètre des sites de dépôt à neige. La circulation importante des camions devrait être contrôlée au moyen d'une signalisation appropriée.

Une tournée visuelle des lieux nous a permis d'effectuer les constats suivants :

- Des barrières protègent l'accès aux sites pour les véhicules. Seuls les véhicules possédant une puce électronique à cet effet sont autorisés.
- Les sites sont clôturés sur tout leur périmètre.
- Un réseau de caméras assure la surveillance de l'ensemble des sites, lesquels font également l'objet d'une surveillance physique par gardiennage.
- Quoique l'accès piétonnier aux sites demeure possible, notamment en passant sous la barrière d'entrée ou en la contournant, les risques ne sont pas majeurs car ces sites n'offrent aucun attrait particulier. De plus, ils sont situés dans des zones industrielles peu fréquentées.
- **La signalisation à l'intérieur des sites est toutefois déficiente. Les panneaux de signalisation sont détériorés et presque illisibles.**
- **L'accès aux sites de dépôt à neige par les camions est contrôlé par une firme externe, ce qui engendre des enjeux de facturation pour la DTP, qui doit savoir si les chargements de neige proviennent effectivement du**

déneigement du territoire de la Ville ou plutôt de terrains privés; pour ces derniers, la DTP doit facturer les tiers en conséquence.

3.4.3.B Recommandation

Afin d'améliorer la sécurité routière à l'intérieur des sites de dépôt à neige, nous recommandons à la Direction des travaux publics de remettre aux normes les panneaux de signalisation, en s'assurant notamment de leur lisibilité.

Réponse de la Direction des travaux publics :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.4.3.C Recommandation

Afin de résoudre les enjeux de facturation liés aux dépôts de neige provenant de terrains privés, nous recommandons à la Direction des travaux publics de réaliser une analyse pour optimiser le processus administratif afférent.

Réponse de la Direction des travaux publics :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

3.5. Processus de suivi de la performance et de reddition de comptes aux instances

3.5.A. Contexte et constatations

L'atteinte des objectifs des niveaux de service devrait pouvoir se mesurer à l'aide d'indicateurs de performance précis, particulièrement dans un contexte où la majorité des travaux est réalisée en sous-traitance.

Un registre des plaintes liées au déneigement devrait être tenu et pris en compte dans le processus d'amélioration continue, et ce, dans un souci de satisfaction des citoyens.

Les élus devraient avoir une bonne compréhension des enjeux et des résultats liés aux opérations de déneigement afin de prendre des décisions éclairées au cours du processus d'amélioration continue. Le bilan de la performance des activités de déneigement devrait faire l'objet d'une reddition de comptes auprès de l'administration municipale et des élus.

Nos travaux d'audit nous ont permis d'effectuer les constats suivants :

- La gestion des requêtes et des plaintes des citoyens s'effectue via le Bureau du service client 311 de la Ville. Les requêtes sont ensuite directement transmises, selon la zone concernée, à la DTP ou à l'entrepreneur responsable. Le suivi de ces requêtes est assuré par un surveillant de la DTP.
- Les contrats des entrepreneurs contiennent un processus en cas de non-conformité, lequel est appliqué adéquatement.
- La surveillance des opérations de déneigement est effectuée par une équipe de la DTP, tant pour les travaux réalisés en régie que ceux exécutés en sous-

traitance. Lorsqu'une non-conformité est constatée, un avis est transmis à l'équipe concernée sur le terrain sans délai.

- Le directeur des travaux publics, responsable de l'entretien hivernal à la Ville, prépare un rapport annuel destiné aux instances, dans lequel il dresse le bilan des opérations de déneigement. Ce bilan présente notamment, pour chacune des zones, une évaluation de la performance des entrepreneurs et des travaux en régie ainsi que différents faits saillants de la saison de déneigement. Toutefois, **le bilan de la saison de déneigement 2025-2026 n'avait pas encore été réalisé au terme de notre audit.** Dans un souci de fournir aux élus une information au moment opportun et de permettre d'assurer une meilleure prévisibilité à la DTP quant aux modifications ou améliorations à apporter au cours de la saison de déneigement de l'année suivante, **il importe, à notre avis, que le bilan des opérations de l'année de référence soit réalisé et présenté aux instances avant le début de la planification des activités de la saison de l'année suivante**.
- Le comité sur les travaux publics et les services techniques de la DTP dépose également, de façon ponctuelle, des documents de présentation aux élus afin de porter à leur attention les préoccupations et les enjeux liés aux opérations de déneigement.

3.5.B. Recommandation

Dans un souci de fournir aux élus une information au moment opportun et de permettre d'assurer une meilleure prévisibilité quant aux modifications ou améliorations à apporter pour la saison de déneigement à venir, nous recommandons à la Direction des travaux publics de prendre les mesures nécessaires afin que le bilan annuel des opérations de déneigement soit réalisé et présenté aux instances avant le début de la planification des activités de la saison hivernale de l'année suivante.

Réponse de la Direction des travaux publics :

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous nous engageons à produire un plan d'action à court terme.

ANNEXE I – À PROPOS DE L'AUDIT

En vertu de l'article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit notamment effectuer la vérification des comptes et affaires de la municipalité. Selon les dispositions de l'article 107.8 de la LCV, cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

Le présent rapport de mission d'audit indépendant sur la gestion des opérations de déneigement s'inscrit dans la foulée de l'application de ces articles de loi.

Le Bureau du vérificateur général applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1 « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes ». Cette norme exige que le Bureau conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie* des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 « Missions d'appréciation directe » du *Manuel de CPA Canada – Certification*.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit qui était de déterminer si la Ville de Trois-Rivières prend les mesures nécessaires pour planifier et mener ses activités de déneigement de façon efficace, efficiente et dans un souci de protection de l'environnement, afin d'offrir les niveaux de service attendus quant à la mobilité et à la sécurité des citoyens. À cette fin, nous avons obtenu les éléments probants suffisants et appropriés et notre évaluation est fondée sur les critères d'évaluation suivants jugés valables dans les circonstances :

1. **Planification et encadrement stratégique des opérations de déneigement**
   - Un cadre formel devrait être en vigueur afin de favoriser un déroulement optimal des activités de déneigement.
   - La répartition des activités de déneigement entre les équipes de la Ville et le secteur privé devrait être effectuée de façon optimale.
   - Les besoins en ressources humaines et matérielles pour la saison de déneigement à venir, des activités en régie, devraient être fondés sur des données fiables et des hypothèses réalistes.
   - Le budget annuel alloué au déneigement devrait être fondé sur une analyse des besoins en fonction des niveaux de service et d'hypothèses réalistes quant aux tendances des précipitations et du coût des services externes ainsi que des matériaux.

2. Gestion et réalisation des opérations de déneigement

- La planification du déneigement des routes devrait être basée sur un système de priorités et de séquencement des opérations.
- Un processus de vigie devrait être en place afin de fournir les informations pertinentes pour la planification des opérations de déneigement, et ce, basé sur des hypothèses réalistes quant aux prévisions météorologiques.
- L'affectation de la main-d'œuvre des équipes en régie devrait correspondre aux besoins réels, avec du personnel dûment qualifié et en respect des exigences des normes du travail quant aux heures de conduite et de repos.
- Les équipes en régie devraient disposer du matériel roulant approprié et des matériaux requis en fonction de la nature des tâches de déneigement à accomplir.
- Le respect des niveaux de service établis ainsi que la qualité des travaux de déneigement devraient faire l'objet d'une surveillance rigoureuse et, le cas échéant, des correctifs appropriés devraient être apportés avec diligence.

3. Gestion des sels de voirie et des abrasifs

- La gestion des sels de voirie et des abrasifs devrait respecter la réglementation environnementale et les normes d'épandage.

4. Dépôts à neige et processus d'élimination

- La gestion des sites de dépôt à neige devrait être réalisée en conformité avec la réglementation environnementale et en fonction de respecter l'utilisation maximale de leur capacité, tout en tenant compte des critères de sécurité requis.
- Une analyse de la qualité des sites de dépôt à neige devrait être effectuée annuellement.
- Des contrôles d'accès aux sites de dépôt à neige devraient être en place.

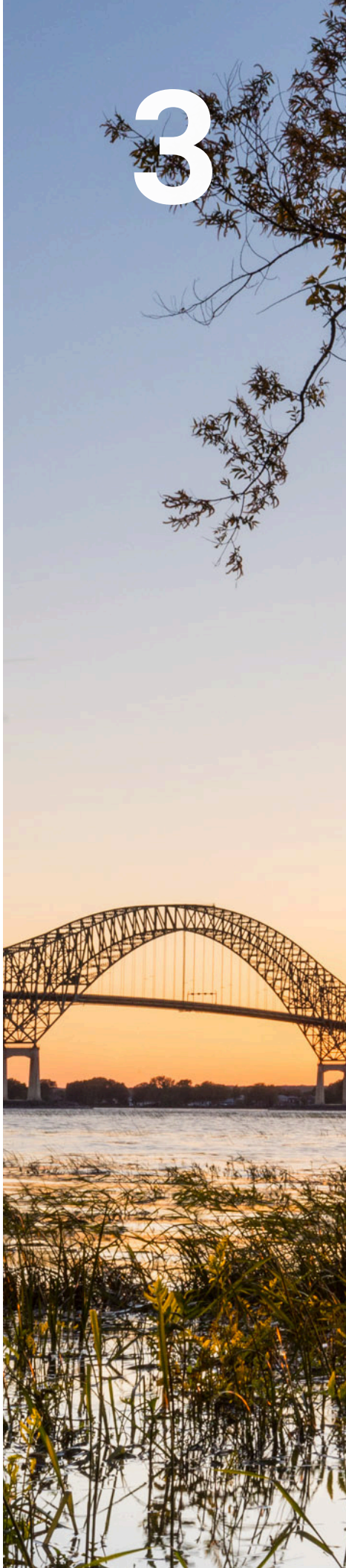
5. Processus de suivi de la performance et de reddition de comptes aux instances

- Le suivi de la performance des activités de déneigement devrait être effectué en fonction des objectifs et des cibles de performance à atteindre, et ce, dans une perspective d'amélioration continue.
- Un registre des plaintes afférentes au déneigement devrait être tenu et pris en compte dans le processus d'amélioration continue.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

3

Suivi des recommandations



Rapport annuel 2025
au conseil municipal

PROCESSUS DE SUIVI

Chaque rapport d'audit du Bureau du vérificateur général (BVG) mène à la formulation de recommandations adressées aux différentes unités administratives de la Ville ou à des organismes sous son contrôle. Les gestionnaires de ces entités sont responsables d'établir un plan d'action visant à pallier les lacunes constatées en prenant soin d'indiquer les actions prévues et leur échéance.

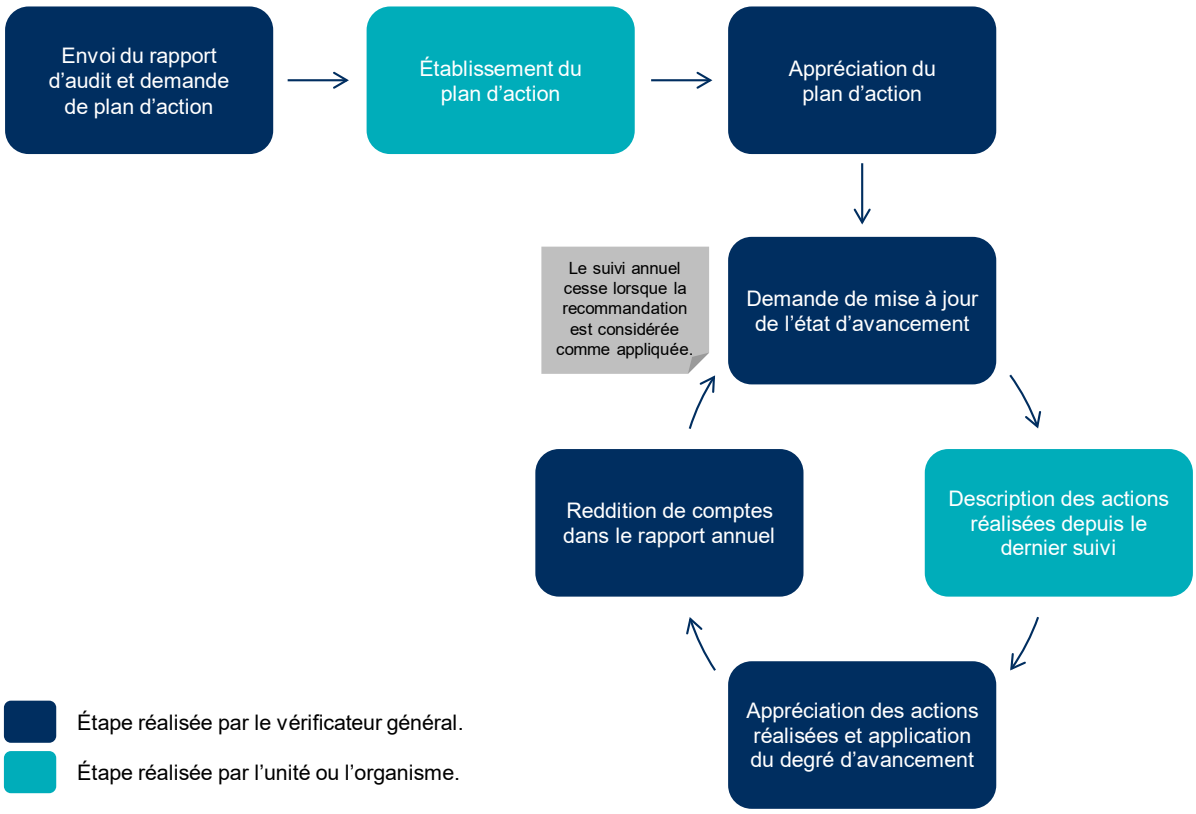
Le vérificateur général reçoit ce plan d'action et s'assure que les actions proposées permettront de répondre à la recommandation. Par la suite, annuellement, il vérifie l'état d'avancement avec les unités administratives et les organismes. La pratique du BVG est d'amorcer le suivi des recommandations au cours de l'année qui suit leur parution dans le rapport annuel. Les unités administratives et les organismes indiquent au vérificateur général les actions mises en place depuis le dernier suivi.

Il est à noter que les travaux de suivi ne constituent pas un audit, mais il importe néanmoins de s'assurer de la plausibilité des informations obtenues et du caractère correctif adéquat des mesures prises ou en voie de l'être afin de pallier les lacunes sous-jacentes aux recommandations.

Lorsque des doutes persistent au sujet de la plausibilité des informations obtenues, des procédures supplémentaires ou plus poussées sont entreprises afin d'être en mesure de les dissiper.

Puis, le vérificateur général exerce son jugement critique quant au degré d'application des recommandations et il publie les résultats de ce suivi dans son rapport annuel (voir la figure 1).

Figure 1
Processus de suivi des recommandations



Le degré d'application des recommandations se décline en quatre statuts de suivi, lesquels sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1
Statuts du degré d'application des recommandations

Statut des recommandations	Définition
Appliquées	Les mesures correctives proposées en réponse aux recommandations ont été implantées et ont permis de corriger les lacunes constatées lors de l'audit.
Progrès satisfaisants	Les mesures correctives proposées en réponse aux recommandations sont en voie d'implantation et des actions significatives à cette fin ont été réalisées eu égard aux engagements de l'entité auditée.
Progrès insatisfaisants	Aucune action n'a été entreprise ou des actions non significatives ont été entreprises afin d'implanter les mesures correctives proposées en réponse aux recommandations.
Non applicables	La recommandation n'est plus pertinente en raison d'un changement au cadre législatif de la Ville ou à son environnement organisationnel.

RÉSULTATS ET TAUX D'APPLICATION

Le pourcentage des recommandations que nous avons formulées qui ont fait l'objet de mesures correctives concrètes est un indicateur essentiel pour nous assurer que les directions appliquent promptement nos recommandations.

Le tableau suivant présente le sommaire des recommandations suivies, émises depuis l'entrée en fonction du vérificateur général actuel et depuis la création du BVG, par statuts, ainsi que leur taux d'application. Comme celles ayant le statut « non applicable » ne font plus partie de notre suivi, elles ne sont pas représentées dans ce sommaire.

Tableau 2
Taux d'application des recommandations suivies

Statut	2020 – 2024		2003 – 2024	
	Nombre	Taux d'application	Nombre	Taux d'application
Progrès insatisfaisants	21	13,3 %	34	4,4 %
Sous-total	21	13,3 %	34	4,4 %
Progrès satisfaisants	46	29,1 %	64	8,3 %
Appliquées	91	57,6 %	676	87,3 %
Sous-total	137	86,7 %	740	95,6 %
Total	**158**	**100,0 %**	**774**	**100,0 %**

Ce tableau indique un taux d'application des recommandations des dernières années de 57,6 % (recommandations appliquées) et, depuis la création du BVG, de 87,3 %. Lorsque nous ajoutons celles ayant le statut « progrès satisfaisants », c'est-à-dire que les actions posées jusqu'à maintenant sont significatives eu égard aux engagements des unités, ce taux grimpe à 86,7 % pour les cinq dernières années et à 95,6 % depuis la création du BVG.

Le détail de l'application des recommandations émises depuis l'ouverture du BVG est présenté dans le tableau suivant. Nous devons souligner la grande coopération des unités administratives qui nous ont promptement fourni les informations sur le statut de l'application des recommandations.

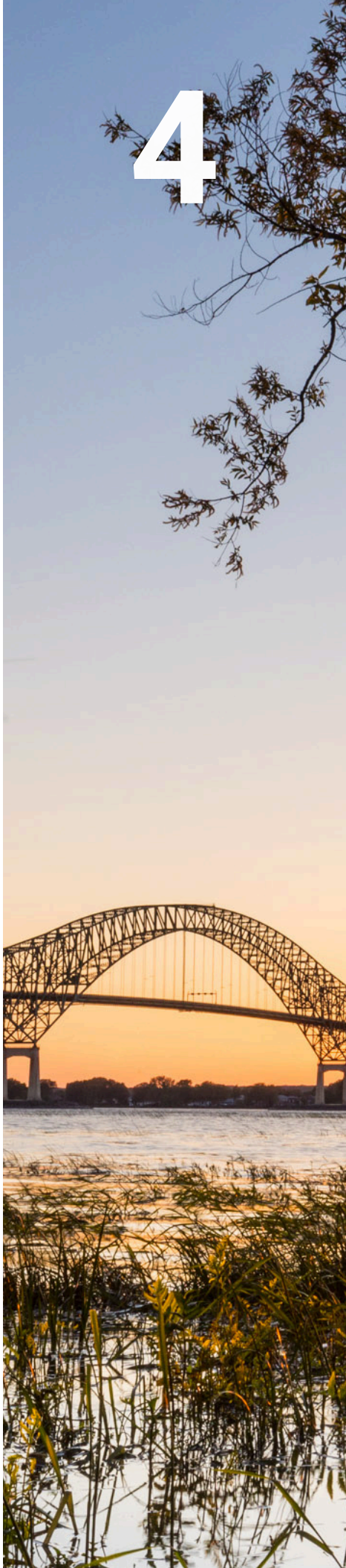
Tableau 3
Portrait de l'ensemble des recommandations formulées
Publiées dans les rapports annuels de 2003 à 2025

Année de publication dans le rapport annuel	Nombre de recommandations émises	Actions planifiées - Suivi non débuté	Non applicables	Recommandations suivies			
				En cours d'application		Appliquées	Total
				Progrès insatisfaisants	Progrès satisfaisants		
AUDIT D'OPTIMISATION DES RESSOURCES							
2003 - 2019 | > 5 ans de suivi							
Total de la période	**338**	**0**	**9**	**13**	**17**	**299**	**329**
2020 | 5 ans de suivi							
Gestion actifs linéaires	15		1		5	9	**14**
Gestion requêtes citoyens 311	9					9	**9**
Gestion pandémie	6				1	5	**6**
Système appels 9-1-1	10			2		8	**10**
Total de l'année	**40**	**0**	**1**	**2**	**6**	**31**	**39**
2021 | 4 ans de suivi							
Planification RH-Relève	14		1		8	5	**13**
Protection renseignements perso	9			1	2	6	**9**
Relève TI et continuité des affaires-STTR	18				2	16	**18**
Total de l'année	**41**	**0**	**1**	**1**	**12**	**27**	**40**
2022 | 3 ans de suivi							
Milieux humides - Carrefour 40-55	6			2		4	**6**
Érosion des berges et stabilité des sols	8				1	7	**8**
Gestion du parc de véhicules	21		1		3	17	**20**
Total de l'année	**35**	**0**	**1**	**2**	**4**	**28**	**34**
2023 | 2 ans de suivi							
Gestion de l'entretien du parc de véhicules	14		1	2	8	3	**13**
Gestion et entretien des poteaux d'incendie	4		1	1	1	1	**3**
Schéma de couverture de risques incendie	1					1	**1**
Total de l'année	**19**	**0**	**2**	**3**	**9**	**5**	**17**
2024 | 1 an de suivi							
QG police et cour municipale (réamén. et const.)	11			2	9		**11**
Sécurisation des bâtiments municipaux	17			11	6		**17**
Total de l'année	**28**	**0**	**0**	**13**	**15**	**0**	**28**
2025 | 1er suivi l'an prochain							
Déneigement	6	6					
Itinérance	6	6					
Total de l'année	**12**	**12**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total - Audit d'optimisation des ressources	**513**	**12**	**14**	**34**	**63**	**390**	**487**
VÉRIFICATION FINANCIÈRE ET DE CONFORMITÉ							
Total - Vérification financière et de conformité	**87**	**0**	**18**	**0**	**1**	**68**	**69**
ORGANISMES DU PÉRIMÈTRE COMPTABLE 107.7							
Total - Organismes	**224**	**0**	**6**	**0**	**0**	**218**	**218**
TOTAL GLOBAL	**824**	**12**	**38**	**34**	**64**	**676**	**774**

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

4

Rapport de l'auditeur indépendant



Rapport annuel 2025

au conseil municipal

Raymond Chabot
Grant Thornton

Rapport de l'auditeur indépendant

Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.
Bureau 400
1610, rue Bellefeuille
Trois-Rivières (Québec) G9A 6H7

T 819 693-1374

Aux membres du conseil municipal
de la Ville de Trois-Rivières

Opinion

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses d'opération du Bureau du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivière (ci-après la « Ville ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025, ainsi que la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (ci-après le « relevé des dépenses »).

À notre avis, le relevé des dépenses ci-joint a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode de comptabilité décrite à la note 1.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé des dépenses » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Ville conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du relevé des dépenses au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Observations – référentiel comptable et restriction à l'utilisation

Nous attirons l'attention sur la note 1 du relevé des dépenses, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Le relevé des dépenses a été préparé pour permettre à la Ville de se conformer aux exigences de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et ville*s. En conséquence, il est possible que le relevé des dépenses ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement à la Ville et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard du relevé des dépenses

La direction du Bureau du vérificateur général de la Ville (ci-après la « direction ») est responsable de la préparation du relevé des dépenses conformément à la méthode de comptabilité décrite à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé des dépenses exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la Ville.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé des dépenses

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que le relevé des dépenses pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs du relevé des dépenses prennent en se fondant sur celles-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que des dépenses comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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 la Ville;

- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. [1]

Trois-Rivières
Le 14 mai 2026

[1] CPA auditeur, permis de comptabilité publique nº A122600

Bureau du vérificateur général de la Ville de Trois-Rivières
Relevé des dépenses d'opération

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025

	Budget [1] 2025	Réalisation 2025	
	$	$	
Ressources humaines			
Internes	**246 600**	**253 560**	
Externes	**250 550**	**287 394**	
	497 150	**540 954**	
Ressources matérielles			
Dépenses de fonctionnement	**42 850**	**37 054**	
	540 000	**578 008**	[2]

Note 1 : Les dépenses d'opération ont été préparées conformément aux exigences pertinentes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

(1) Budget tel que présenté dans le système comptable de la Ville de Trois-Rivières pour le Bureau du vérificateur général et approuvé par le conseil municipal de la Ville de Trois-Rivières, incluant un montant de 40 000 $ provenant de l'excédent affecté pour le vérificateur général.

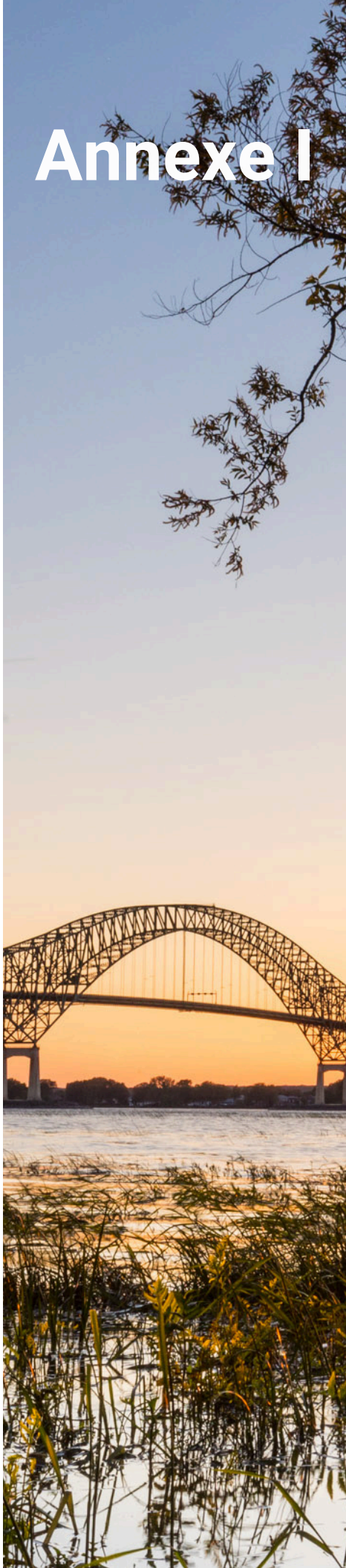
(2) Ce montant correspond à 34 039 $ comptabilisés en 2026 et à 543 969 $ comptabilisés en 2025 dans les livres de la Ville de Trois-Rivières.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES

Annexe I

Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

(RLRQ, chapitre C-19)



Rapport annuel 2025
au conseil municipal

À jour au 25 mars 2025

IV.1. — Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

a. — Nomination

2018, c. 8, a. 33.

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec et titulaire d'un permis de comptabilité publique.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34; 2025, c. 4, a. 55.

107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de 10 ans.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35; 2023, c. 33, a. 16; 2025, c. 4, a. 56.

107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

2018, c. 8, a. 36.

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, une personne morale visée au paragraphe

2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;

4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

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.

2001, c. 25, a. 15.

b. — Dépenses de fonctionnement

2018, c. 8, a. 38.

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 à la somme de A + B + C alors que :

1° A représente 500 000 $;

2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 $ mais inférieure à 510 000 000 $;

3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 $.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

c . — Mandat

2018, c. 8, a. 40.

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.

2001, c. 25, a. 15.

107.6.1. Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujetti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme

concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.

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;

3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :

a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;

b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;

c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;

d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;

e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la

Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;

2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;

3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa 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 bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa 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 ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 $ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 $ 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.

2001, c. 25, a. 15; 2025, c. 4, a. 57.

107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme 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 ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15.

d . — Rapport

2018, c. 8, a. 45.

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité 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 d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

107.14. *(Abrogé).*

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

107.15. *(Abrogé).*

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

e. — Immunités

2018, c. 8, a. 48.

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 sur 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.

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

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.

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.



BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

1350, rue Royale, bureau 1103
Trois-Rivières (Québec) G9A 4J4
819 372-4643 | verificateurgeneral@v3r.net

v3r.net/a-propos-de-la-ville/verificateur-general

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE
DE TROIS-RIVIÈRES