

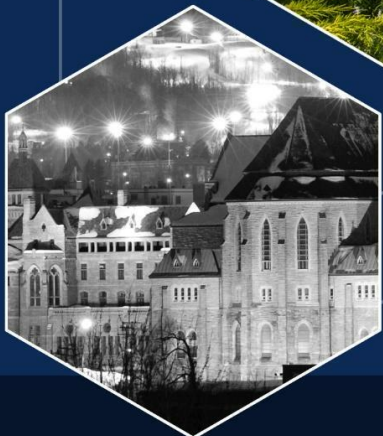


Bureau du vérificateur
général

RAPPORT ANNUEL



2022



PRÉSENTÉ AU
CONSEIL MUNICIPAL

La version électronique de ce document est diffusée sur notre site Internet à l'adresse suivante : [Vérificateur général | Ville de Sherbrooke](#)

Le 20 juin 2023

Madame Évelyne Beaudin
Mairesse de la Ville de Sherbrooke
191, rue du Palais
Sherbrooke (Québec) J1H 6J8

Rapport annuel 2022 du vérificateur général

Madame la Mairesse,

Conformément aux dispositions de l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets le rapport annuel 2022 du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke, pour dépôt au conseil municipal.

Veillez agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes salutations respectueuses.

Le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke,



Yves Denis, CPA auditeur

Table des matières

1. Mot du vérificateur général	7
2. Bilan de l'application des recommandations antérieures	13
Annexe 1 – Reddition de comptes de l'administration 2022.....	41
3. Mémoire sur le comité d'audit	43
Annexe 1 – Règlement actuel du comité de vérification de la Ville de Sherbrooke.....	56
Annexe 2 – Revue de la littérature en matière de comité de vérification au Québec et au Canada	58
Annexe 3 – Comparaison des comités de vérification présents dans les grandes villes du Québec.....	59
4. Plan d'audit pluriannuel du BVG	61
Annexe 1 — Des enjeux qui évoluent et des responsabilités étendues dans un contexte de développement durable (DD)	67
5. Reddition de comptes du BVG	73
Annexes	79
Annexe A — Extraits pertinents de la <i>Loi sur les cités et villes</i>	81
Annexe B — Relations entre l'administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke	88
Annexe C — Système normalisé de gestion de la qualité	96
Annexe D — Processus d'acquisition de services professionnels du BVG.....	97
Annexe E — Processus de suivi des recommandations.....	98
Annexe F — Ressources externes et partenaires du BVG.....	104
Annexe G — Relevé des dépenses d'opération du BVG (2022).....	105

LISTE DES ACRONYMES

BVG : Bureau du vérificateur général

CDAS : Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke

CNAC : Conseil des normes d'audit et de certification

CPA : Comptables professionnels agréés

DD : Développement durable

DG : Direction générale

FCAR : Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

GES : Gaz à effet de serre

GMAO : Gestion de maintenance assistée par ordinateur

HS : Hydro-Sherbrooke

INTOSAI : Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

LCV : Loi sur les cités et villes

LDD : Loi sur le développement durable

MAMOT : Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (maintenant MAMH :
Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation)

NCGQ : Norme canadienne de gestion de la qualité

NCCM : Norme canadienne de missions de certification

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PTI : Programme triennal en immobilisations

SAAQ : Société de l'assurance automobile du Québec

SAE : Service de l'approvisionnement et des équipements

SAJ : Service des affaires juridiques

SCADA/DMS : *Supervisory control and data acquisition/Distribution Management System*

SEAO : Système électronique d'appels d'offres

SEV : Service de l'entretien et de la voirie

SFT : Service des finances

SIU : Service des infrastructures urbaines

SPGT : Service de la planification et de la gestion du territoire

SPS : Service de police

SRH : Service des ressources humaines

SSCVC : Service du sport, de la culture et de la vie communautaire

STI : Service des technologies de l'information

STS : Société de transport de Sherbrooke

UMQ : Union des municipalités du Québec

VG : Vérificateur général

Chapitre 1

Mot du vérificateur général



Bureau du vérificateur
général

Table des matières

1.1 Introduction	9
1.2 Portée du mandat du vérificateur général	9
1.3 Positionnement du bureau du vérificateur général (BVG)	9
1.4 Capacité du BVG	10
1.5 Contenu du rapport	11

1. MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

1.1 Introduction

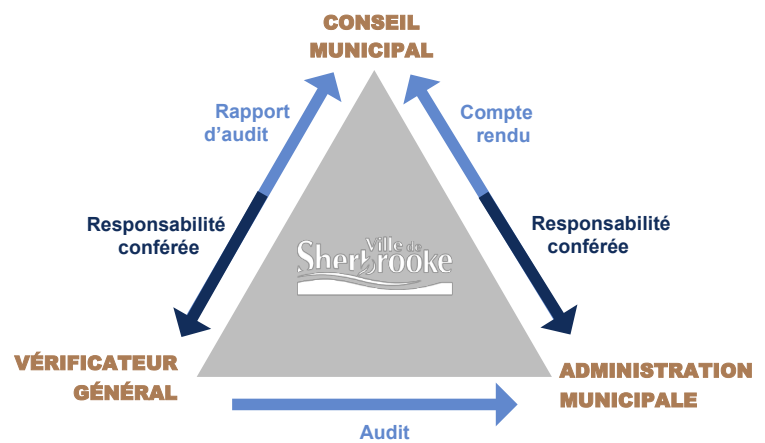
- 1 La *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) (LCV) oblige le conseil municipal de toute municipalité de 100 000 habitants et plus à nommer une ou un fonctionnaire pour occuper la fonction de vérificatrice ou vérificateur général (VG). Cette personne relève du conseil municipal et a pour responsabilité d'effectuer l'audit des comptes et affaires de la municipalité et de tous les organismes qu'elle contrôle ou qui font partie de son périmètre comptable. Annuellement, elle remet au maire ou à la mairesse, pour dépôt au conseil, un rapport dans lequel elle décrit les résultats de ses audits et mentionne tout fait ou irrégularité qu'elle estime opportun de souligner. L'[annexe A](#) présente les extraits de la LCV qui concernent le cadre législatif pertinent.

1.2 Portée du mandat du vérificateur général

- 2 Le mandat du VG est défini aux articles 107.8 à 107.10 de la LCV; ce mandat comporte, pour les organismes du champ de compétence définis, « 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 ». Ces audits ne mettent pas en question le bien-fondé des politiques du conseil municipal ou des organismes concernés.
- 3 Les entités qui font partie du champ de compétences du VG sont précisées dans le [chapitre 4](#) de ce rapport, « Plan d'audit pluriannuel du BVG ».

1.3 Positionnement du bureau du vérificateur général (BVG)

- 4 L'exercice de l'audit municipal nécessite que le VG ait toute l'indépendance nécessaire pour assumer ses fonctions. C'est pourquoi il relève directement du conseil municipal, qui voit à lui attribuer les ressources dont il a besoin.
- 5 Dès mon arrivée en fonction, j'ai constaté une certaine disparité dans la compréhension, par certaines entités auditées, du positionnement du BVG par rapport à l'organisation de la Ville de Sherbrooke et de ses organismes. En effet, alors que quelques intervenantes ou intervenants considèrent le BVG comme un outil politique, d'autres l'associent au comité exécutif ou encore à un bassin de ressources de consultantes et consultants facilement accessibles. Il va sans dire que, en tant que VG, j'ai la responsabilité de prendre en charge cet important enjeu, qui risque de miner la crédibilité du bureau. Ainsi, j'ai procédé à plusieurs présentations visant à mieux faire connaître le BVG et son positionnement dans l'organisation. La figure ci-contre schématise bien les liens de responsabilités énoncés par la législation. Je suis aussi convaincu que la documentation



formelle de la démarche du BVG ([annexe B](#)) favorisera une meilleure compréhension à cet égard.

- 6 En ce qui concerne ses ressources financières, matérielles ou humaines, le VG est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à leur gestion, dans le respect des budgets qui lui sont accordés. Pour ce faire, il se dote des politiques qui s'inspirent des bonnes pratiques et qui respectent les exigences législatives applicables.
- 7 Comme le mentionne le plan d'audit pluriannuel du BVG (voir le [chapitre 4](#)), le VG détermine lui-même les audits qu'il souhaite réaliser. J'ai ainsi mis en place un processus rigoureux pour m'assurer que les projets d'audit généreront le plus de valeur ajoutée possible. Notons aussi que la population, le personnel ou les membres du conseil municipal peuvent, en tout temps, me faire part de leurs préoccupations par tout moyen de communication qu'ils jugent approprié.
- 8 En toute responsabilité, la latitude donnée au VG est accompagnée d'une obligation de reddition de comptes. Ainsi, un audit annuel de l'état des dépenses du BVG est effectué par la firme de vérification externe de la Ville, nommée par le conseil municipal. De plus, le BVG peut être audité, sur demande du conseil municipal, par la Commission municipale du Québec, dans la mesure qu'elle le juge utile, sur la conformité de ses activités aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives applicables au BVG ainsi que sur l'optimisation de ses ressources.
- 9 Par ailleurs, les normes professionnelles auxquelles est assujéti le VG exigent qu'il soumette à une inspection externe indépendante, sur un cycle déterminé, des missions d'audits achevées. Des inspections professionnelles (respect des normes applicables) sont aussi réalisées par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec à sa discrétion.
- 10 Finalement, les relations du VG avec la direction générale et les gestionnaires, tout en respectant les rôles respectifs d'auditeur et d'audité, s'alimentent d'une collaboration étroite pour assurer le déroulement efficace et efficient des projets d'audit.

1.4 Capacité du BVG

- 11 Je constate que la capacité du BVG d'assumer son rôle stratégique et d'assister le conseil municipal nécessite d'être renforcée. J'ai identifié une pratique qui devrait être modifiée pour contribuer à améliorer cette situation.
- 12 D'abord, notons que l'article 107.5 de la LCV prévoit, par une formule déterminée, le montant minimum à accorder au budget du BVG, pour protéger la capacité d'intervention et l'indépendance du vérificateur général municipal : « 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 fonctions¹. [...] » En vertu de cet article, les crédits inutilisés du BVG ne peuvent pas être affectés à d'autres fins que ce qui est prévu, à savoir les dépenses du BVG². Or, la pratique actuelle de la Ville consiste à réaffecter tous les excédents annuels du BVG à d'autres fins.
- 13 Au cours des 6 dernières années, cette pratique a eu pour conséquence de réduire la capacité d'action du BVG d'environ 500 000 \$, privant ainsi le conseil municipal de l'opportunité de profiter complètement de sa fonction de VG.

¹ C'est le VG qui souligne.

² Cette position est appuyée par un avis juridique indépendant.

14 Dans ce contexte, je considère que les crédits inutilisés du BVG en fin d'année doivent être systématiquement reportés à son budget de l'année suivante. J'ai d'ailleurs recensé 4 autres villes comparables qui procèdent systématiquement au report des crédits inutilisés du BVG à son budget de l'année suivante.

15 **Recommandation à la Ville de Sherbrooke :**

Procéder systématiquement au report des crédits budgétaires inutilisés du bureau du vérificateur général à son budget de l'année suivante, sans limitation quant au montant, à partir de l'année financière 2022 et pour les suivantes.

1.5 Contenu du rapport

16 Le [chapitre 2](#) présente le bilan de l'application des recommandations formulées de 2011 à 2022. Le taux global d'application est de 57 % pour cette période.

17 Dans le [chapitre 3](#), nous avons examiné les pratiques contemporaines relatives au comité de vérification. Cette revue de pratiques a alimenté les consultations du VG auprès de plusieurs spécialistes du domaine, auprès du comité exécutif le 22 février 2023 ainsi qu'auprès des membres du conseil municipal le 23 mai dernier. Le résultat de ces travaux constitue le fondement de la recommandation formulée par le VG à la [section 3.5](#).

18 Le [chapitre 4](#) présente le plan d'audit du BVG pour une période de 3 ans. Ce plan d'audit sera mis à jour chaque année en fonction des changements dans l'environnement de la Ville ou des priorités du VG.

19 Finalement, la reddition de comptes du BVG se trouve au [chapitre 5](#), et 7 [annexes](#) d'informations supplémentaires complètent le présent rapport annuel.

Chapitre 2

Bilan de l'application des recommandations antérieures



Bureau du vérificateur
général

Table des matières

2.1 Introduction	15
2.2 Objectifs et portée de l'audit	17
Objectifs et critères de l'audit	17
Portée de l'audit	17
Responsabilité du VG	19
2.3 Résultats de l'audit	19
Surfacturation potentielle pour des services de sécurité non rendus – 2022	21
Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le <i>Règlement n° 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke</i> pour la zone C1845 – 2021	21
Gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke – 2020	22
Gestion de la location à moyen terme de véhicules – 2020	25
Mesurage et facturation de l'électricité – 2020.....	26
Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie – 2019.....	27
Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation – 2019.....	29
Paiements de factures en double – 2018.....	29
Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations – 2018	31
Gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS – 2018	32
Gouvernance et cadre de gestion de Valoris – 2018.....	33
Gouvernance et cadre de gestion d'Animation centre-ville Sherbrooke – 2017	34
Gouvernance et cadre de gestion de Destination Sherbrooke – 2017	35
Gestion du carburant – 2017	36
Recommandations antérieures à 2017	36
2.4 Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations non terminées	38
2.5 Valeur ajoutée de ces travaux	39
2.6 Conclusion.....	40
2.7 Commentaires de l'administration	40
Annexe 1 – Reddition de comptes de l'administration 2022.....	41

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

2.1 Introduction

- 1 L'application des recommandations du VG est de la responsabilité de la Ville. À cette fin, il a établi et mis en place, conjointement avec celle-ci, un processus pour en assurer le suivi. Ce processus est décrit à l'[annexe E](#) du présent rapport annuel.
- 2 Les cotes suivantes et leur signification sont utilisées pour déterminer l'application des recommandations.

Appliquée	Les mesures correctives sont en place et permettent de corriger les lacunes relevées; les résultats sont mesurables, et il est fortement probable que la pérennité en soit assurée.
Caducue	La recommandation n'est plus pertinente en raison d'un changement interne ou dans l'environnement de la Ville.
Partiellement appliquée	Les mesures correctives sont conçues, mais non complètement déployées, ou les résultats ne sont pas encore mesurables.
En cours	Les mesures correctives sont en conception, des actions significatives ont été entreprises.
Non appliquée	Aucune action n'a été entreprise, ou des actions non significatives ont été entreprises.

- 3 Le VG évalue les déclarations des responsables concernant la mise en œuvre des recommandations cotées « Appliquées » ou « Caduques » dans le cadre du suivi exercé par la Ville, et ce, sur la base de l'analyse des correctifs apportés.
- 4 L'évaluation du VG tient compte de l'importance des lacunes détectées initialement et qui ont donné lieu à ces recommandations. Cette notion d'importance peut être établie en fonction des conséquences des lacunes, surtout en ce qui a trait aux répercussions financières, à la conformité aux lois et règlements, au risque lié à la sécurité des personnes et des biens ainsi qu'à l'image de la Ville.
- 5 Le tableau 1 présente le nombre total des recommandations formulées pour chacun des services et organismes audités depuis 2011 ainsi que le nombre de recommandations à coter pour chacun en vue du bilan 2022. En fait, compte tenu de certaines exclusions mentionnées aux notes [1](#) et [2](#), ce sont au total 247 recommandations résiduelles ou qui n'avaient encore jamais fait l'objet d'une évaluation formelle.

Tableau 1 : Recommandations à évaluer par service et organisme pour 2022

	Nombre total des recommandations formulées depuis 2011	Nombre de recommandations à évaluer pour 2022
Services de la Ville		
Direction générale	41	31
Hydro-Sherbrooke	49	49
Service des affaires juridiques (Note 1)	6	6
Service de l'approvisionnement et des équipements	44	23

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

	Nombre total des recommandations formulées depuis 2011	Nombre de recommandations à évaluer pour 2022
Service des finances	7	7
Service des infrastructures urbaines	40	24
Service de la planification et de la gestion du territoire	18	18
Service de police	16	7
Service des ressources humaines	15	3
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	6	6
Service des technologies de l'information (Note 2)	Non divulgué	0
Organismes		
Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke	26	26
Animation centre-ville Sherbrooke	19	6
Commerce Sherbrooke	7	0
Destination Sherbrooke	11	3
Sherbrooke Innopole	5	1
Société de transport de Sherbrooke	44	11
Régie de récupération de l'Estrie	11	11
Valoris	15	15
	380	247

- 6 Certaines recommandations antérieures ont été exclues du présent bilan (évaluation en suspens) :

Note 1 : Service des affaires juridiques — Protection des renseignements personnels et des demandes d'accès aux documents (gestion électronique des documents) : Huit recommandations concernant la protection des renseignements personnels ont été exclues du présent bilan pour les raisons suivantes. D'abord, un projet global est en cours à la Ville pour qu'elle se conforme aux nouvelles dispositions de la Loi¹. De plus, un projet d'audit consacré à ce sujet est inclus dans le plan d'audit pluriannuel du BVG, présenté au [chapitre 4](#) du rapport annuel.

Note 2 : Service des technologies de l'information — Cybersécurité : Ces recommandations ont été exclues du présent bilan. D'abord, l'audit sur la cybersécurité est très récent (2021), et un projet de révision de la gouvernance du service est en cours. De plus, nous avons trouvé opportun d'inclure un projet d'audit consacré à ce sujet dans le plan d'audit pluriannuel du BVG, présenté au [chapitre 4](#) de ce rapport annuel. Selon nos discussions avec la direction, un plan d'action sera produit à l'automne 2023, notamment pour la prise en charge des recommandations antérieures.

¹ Loi 25 modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels dont notamment la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, chapitre A-2.1, à jour au 1^{er} avril 2023.

2.2 Objectifs et portée de l'audit

Objectifs et critères de l'audit

- 7 L'audit vise à s'assurer :
- de l'application des recommandations formulées par le VG;
 - de la production par l'administration, en temps opportun, des plans d'action appropriés.
- 8 Les critères d'évaluation correspondent aux cotes décrites au [paragraphe 2](#).

Portée de l'audit

- 9 Le bilan 2022 couvre l'application des recommandations de 2011 à 2022. Cette année, 247 recommandations ont fait l'objet d'une évaluation par les gestionnaires. Notre audit nous permet de certifier les cotes de 86 recommandations antérieures, qui sont « Appliquées » ou « Caduques ». Le tableau 2 présente la répartition de ces recommandations par service ou organisme, et par mandat d'audit. Les résultats détaillés sont présentés au [tableau 4](#), dans la section des résultats de l'audit.

Tableau 2 : Portée de l'audit du suivi des recommandations – Bilan 2022

Année	Service / Organisme	Titre de l'audit	Nombre de recommandations cotées « Appliquées » ou « Caduques » certifiées par le VG
2022	Hydro-Sherbrooke	Surfacturation potentielle envers Hydro-Sherbrooke pour des services de sécurité non rendus	3
2021	Direction générale	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le <i>Règlement n° 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke</i> pour la zone C1845	2
2020	Hydro-Sherbrooke	Gestion de la flotte de véhicules	14
2020	Direction générale/SAE	Gestion location moyen terme de véhicules	2
2020	Hydro-Sherbrooke	Mesurage et facturation de l'électricité	5
2019	Régie de récupération de l'Estrie (Récup-Estrie)	Gouvernance et cadre de gestion	8
2019	Service de la planification et de la gestion du territoire	Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation	2
2018	Service des finances	Paiements de factures en double	7
2018	Service des infrastructures urbaines	Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI)	3
2018	Société de transport de Sherbrooke	Gestion de l'entretien du matériel roulant	4
2018	Valoris	Gouvernance et cadre de gestion	9
2017	Animation centre-ville Sherbrooke	Gouvernance et cadre de gestion	3

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

Année	Service / Organisme	Titre de l'audit	Nombre de recommandations cotées « Appliquées » ou « Caduques » certifiées par le VG
2017	Destination Sherbrooke	Gouvernance et cadre de gestion	3
2017	Service de l'approvisionnement et des équipements	Gestion du carburant	2
2016	Hydro-Sherbrooke	Gestion de la demande de puissance	5
2014	Service des infrastructures urbaines	Gestion des programmes de subventions gouvernementales	2
2014	Service de police	Gestion du Service de police	2
2013	Service des infrastructures urbaines	Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout	1
2012	Service des infrastructures urbaines	Programme triennal d'immobilisations (PTI)	1
2012	Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	Gestion des piscines et plages publiques	1
2011	Service des affaires juridiques (SPS/DG)	Gestion de la cour municipale	7
Total			86

- 10 Lors de la réalisation de ce bilan, nous avons aussi ciblé des plans d'action que l'administration doit produire. Le tableau 3 les liste, et l'état de situation est présenté à la [section 2.4](#).

Tableau 3 : Plans d'action demandés

Année	Titre de l'audit
2021	Gouvernance et cadre de gestion de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke
2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le <i>Règlement n° 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke</i> pour la zone C1845
2020	Mesurage et facturation de l'électricité à Hydro-Sherbrooke
2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules
2019	Gestion des cartes d'achat
2019	Gouvernance et cadre de gestion de la Régie de récupération de l'Estrie

- 11 Par ailleurs, le processus de suivi des recommandations mis en place conjointement par le VG et l'administration prévoit que cette dernière effectue une reddition de comptes annuelle auprès des membres du conseil municipal pour l'application des recommandations. Pour cette année, la direction générale produit les statistiques qui présentent ce qui reste à faire à la suite du bilan. Ces statistiques sont présentées à l'[annexe 1](#).

Responsabilité du VG

- 12 Cette mission a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3000 émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 13 Le BVG de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1 du CNAC et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 14 La responsabilité du VG de la Ville de Sherbrooke consiste à conclure sur les objectifs de la mission. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères utilisés lors de l'audit initial, lesquels s'appuient sur les exigences législatives, sur les directives de la Ville ainsi que sur les bonnes pratiques reconnues.
- 15 Le présent rapport d'audit porte sur les recommandations que le VG certifie comme « Appliquées » ou « Caduques » et sur les plans d'action de l'administration qui nous ont été soumis jusqu'à la date d'achèvement de nos travaux. Nous avons fini de rassembler les éléments probants à partir desquels nous avons fondé nos conclusions le 9 juin 2023. Certains travaux ont été achevés par les gestionnaires responsables durant notre audit détaillé.
- 16 Les commentaires de l'administration sont présentés dans la [section 2.7](#).
- 17 Nous tenons à souligner la bonne collaboration du personnel de la Ville de Sherbrooke et des organismes concernés lors de la réalisation de ce bilan.

2.3 Résultats de l'audit

- 18 Cette section présente les résultats et le statut des recommandations auditées cette année. Notre audit nous permet de certifier les cotes de 86 recommandations antérieures qui sont « Appliquées » ou « Caduques ».
- 19 Le tableau 4 présente les statistiques détaillées à la suite de l'audit de 2022.

Tableau 4 : Statistiques détaillées à la suite de l'audit de 2022

(1) Année	(2) Mandat d'audit	Nombre de recommandations					
		(3) Formulées par le VG	(4) Appliquées et caduques 2011-2021	(5) Appliquées et caduques en 2022	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées
2022	Surfacturation potentielle envers Hydro-Sherbrooke pour des services de sécurité non rendus	3	0	3	3	0	100
2021	Gouvernance et cadre de gestion de la CDAS	26	0	0	0	0	0

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

(1) Année	(2) Mandat d'audit	Nombre de recommandations					
		(3) Formulées par le VG	(4) Appliquées et caduques 2011-2021	(5) Appliquées et caduques en 2022	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées
2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le <i>Règlement n° 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke</i> pour la zone C1845	7	0	2	2	0	29
2020	Gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke	31	0	14	14	0	45
2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules	11	0	2	2	0	18
2020	Mesurage et facturation de l'électricité à Hydro-Sherbrooke	10	0	5	4	1	44
2019	Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie	11	0	8	8	0	73
2019	Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation	18	0	2	2	0	11
2019	Gestion des cartes d'achat	16	0	0	0	0	0
2018	Paiements de factures en double	7	0	7	6	1	100
2018	Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI)	19	0	3	3	0	16
2018	Gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS	44	33	4	37	0	84
2018	Gouvernance et cadre de gestion de Valoris	15	0	9	9	0	60
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Animation centre-ville Sherbrooke	19	13	3	16	0	84
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Commerce Sherbrooke	7	7	0	7	0	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Destination Sherbrooke	11	8	3	11	0	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Sherbrooke Innopole	5	4	0	4	0	80
2017	Gouvernance et cadre de gestion des organismes paramunicipaux	12	9	0	9	0	75
2017	Gestion du carburant	19	13	2	14	1	78
2017	Gestion de la relève	15	8	0	8	0	53
2016	Gestion de la demande de puissance à Hydro-Sherbrooke	5	0	5	5	0	100
2014	Gestion du Service de police	11	5	2	6	1	60
2014	Gestion des programmes de subventions gouvernementales	9	6	2	7	1	88
2013	Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout	11	10	1	10	1	100
2012	Programme triennal d'immobilisations (PTI)	1	0	1	1	0	100
2012	Gestion des lésions professionnelles	5	5	0	5	0	100
2012	Gestion des piscines et plages publiques	1	0	1	1	0	100
2011	Gestion de la flotte d'équipements	13	8	0	6	2	55
2011	Gestion de la cour municipale	13	4	7	10	1	83
2011	Gestion des bibliothèques	5	0	0	0	0	0
Total		380	133	86	210	9	57 %*

* Le taux est calculé en excluant les recommandations caduques [Colonne 6 ÷ (Colonne 3 – Colonne 7) x 100].

Surfacturation potentielle pour des services de sécurité non rendus – 2022

HS22-01— *Peu importe le fournisseur qui remportera l'appel d'offres, il sera important que la Ville précise ses attentes auprès de ses gestionnaires qui approuvent les factures de sécurité. Les gestionnaires devraient exiger les rapports quotidiens signés par les agents afin de valider l'exactitude des factures soumises par le fournisseur avant de signer les factures.*

HS22-02 — *Aviser par écrit le fournisseur retenu que, pour la facturation des services de « rondes préventives », la Ville s'attend à recevoir des pièces justificatives suffisantes jointes à la facture (par exemple, un rapport de type « réponse d'alarme »), indiquant au minimum les heures de visite sur place, les constats de sa tournée et la signature de l'agent.*

HS22-03 — *S'entendre contractuellement avec le fournisseur qui sera retenu sur le tarif des « rondes préventives » dès l'octroi du contrat pour éviter toute négociation à la pièce lorsque le besoin se présentera.*

- 20 Lors d'une mise à jour des analyses de risques par le BVG, nous avons détecté une possibilité de surfacturation potentielle pour certains services techniques. Nous avons fait part de ce risque aux gestionnaires responsables, et des actions ont été mises en place avec diligence dans le contexte où un appel d'offres était en cours pour ces services.
- 21 Les validations de la direction démontrent que ces types de services ne sont pas requis régulièrement. En conséquence, le risque d'inexactitude importante à ce sujet dans le futur est faible. La recommandation visait à s'assurer que les gestionnaires de la Ville exigent les meilleures informations possibles sur les services reçus afin d'être en mesure de confirmer l'exactitude de la facture. L'appel d'offres prévoit explicitement les pièces requises justifiant la facturation.
- 22 Nous constatons également que, de façon générale, le processus prévu dans le nouveau système financier de la Ville vise à s'assurer qu'elle paie pour des services entièrement reçus.
- 23 Nous considérons que le risque initialement identifié est adéquatement pris en charge par les divers intervenantes et intervenants.

Appliquées

Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le Règlement n° 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke pour la zone C1845 – 2021

DG21-02 — *Définir et diffuser les rôles et les responsabilités du Service de la planification et de la gestion du territoire de la Ville et ceux délégués à son organisme paramunicipal afin de clarifier la vision urbanistique de la Ville et d'éviter les chevauchements.*

- 24 En ce qui a trait à la clarification de la vision urbanistique, elle a été prise en charge par les travaux de la commission d'aménagement du territoire, créée en 2022, et se traduit dans le plan d'action dont la commission s'est dotée. La direction du Service de la planification et de la gestion du territoire (SPGT) est invitée à toutes les séances, et, selon les besoins des dossiers, des membres de son équipe contribuent également aux ateliers de travail et aux séances publiques de cette commission.
- 25 Par ailleurs, nous notons que la création du Bureau de développement économique, en 2020, a permis de revoir les rôles et responsabilités des 3 organismes paramunicipaux exerçant des responsabilités déléguées par la Ville en matière de développement économique et de tourisme.

Appliquée

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

DG21-07 — S'assurer, pour la tenue des dossiers, que les notes des décisions du conseil, des différents comités et des consultations publiques sont complètes et que les éléments supportant les décisions sont dûment documentés.

- 26 La recommandation d'améliorer la tenue des dossiers afin d'être en mesure de suivre le cheminement des différentes décisions a été formulée dans un contexte de refonte réglementaire qui touchait alors plus de 2 000 zones à traiter. Il s'agit donc d'un processus imposant, qui n'est pas susceptible de se reproduire chaque année.
- 27 En ce qui concerne les demandes de modifications réglementaires formulées par des citoyennes et des citoyens, nous notons que le SPGT a travaillé récemment sur le processus afin de clarifier les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes. Il expérimente également l'utilisation d'outils lui permettant de documenter toutes les étapes d'une demande et les interactions entre les différents services de la Ville. Dans le contexte d'une refonte majeure qui serait réalisée dans le futur, il sera aussi important de s'assurer que les outils adéquats seront utilisés.

Appliquée

Gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke – 2020

HSB20-01 — Mettre en place un processus d'évaluation des employés qui s'appuie sur des objectifs annuels individuels, transmis de manière formelle en début d'année, et découlant des objectifs de l'organisation.

- 28 Un processus d'évaluation des employées et employés, transmis de manière formelle, a bien été mis en place. Bien que les objectifs annuels ne soient pas toujours directement liés aux objectifs stratégiques, ils permettent de faire un certain suivi auprès du personnel.

Appliquée

HSB20-02 — Mettre en place un mécanisme pour s'assurer de l'homogénéité des informations nominatives par véhicule dans le GMAO² et évaluer l'option de donner un accès de type consultatif élargi qui soit compris et maîtrisé par tous les employés de l'atelier.

- 29 Nous avons analysé les rapports et documents de travail qui précisent les spécifications techniques obligatoires à inclure lors de la création d'un nouvel actif dans Maximo³ : toutes les informations nominatives nécessaires à l'analyse d'un véhicule y sont désormais bien consignées. Les responsabilités, l'inspection et le suivi d'utilisation des véhicules sont également bien documentés dans la politique révisée de gestion de la flotte de véhicules.
- 30 Par ailleurs, nos travaux nous permettent de conclure que des accès consultatifs à Maximo ont été octroyés à tout le personnel de l'atelier et sont adéquats pour les besoins opérationnels.

Appliquée

² GMAO : Gestion de maintenance assistée par ordinateur

³ Maximo est le système de GMAO utilisé par la Ville de Sherbrooke pour créer et traiter les demandes de service concernant des travaux liés aux bâtiments et aux installations.

HSB20-03 — Mettre en place un mécanisme pour s'assurer de ne pas perdre des informations essentielles lors de toute mise à jour subséquente du système de GMAO et s'assurer de la collaboration du Service des technologies de l'information en ce sens.

- 31 Un mécanisme de sauvegarde des bases de données et de maintien de l'historique des interventions a été mis en place, en collaboration avec le Service des technologies de l'information (comité de pilotage Maximo), afin de ne pas perdre d'informations essentielles lors de toute mise à jour du système de GMAO.

Appliquée

HSB20-04 — Adapter la configuration et les méthodes de travail pour que le GMAO puisse intégrer l'ensemble des informations et des requis réglementaires afin de permettre les analyses de données.

- 32 L'ajout d'une fonctionnalité dans l'application GMAO étant trop coûteuse, l'organisation a choisi de changer les méthodes de travail en intégrant le nombre de kilomètres dans le titre de chacune des interventions. Nous avons observé dans le système un échantillon d'interventions pour constater que cette mesure est généralement en place.
- 33 Nos travaux nous permettent de conclure que les méthodes de travail ont été adaptées pour que le GMAO puisse intégrer l'ensemble des informations et des éléments requis réglementaires, et faciliter les analyses de données.

Appliquée

HSB20-05 — Évaluer la faisabilité d'attacher au bon de travail l'ensemble des factures de pièces et de travaux externes en codant le type de composantes et de travaux tout en donnant un accès qui soit facile pour les mécaniciens.

- 34 Par observation à l'écran dans le système Maximo, nous avons confirmé qu'il est maintenant possible d'attacher au bon de travail l'ensemble des factures de pièces et de travaux externes. Le détail des travaux effectués est désormais visible sous les options « Journaux des travaux » et « Rapport d'incidents ».
- 35 Nous avons observé le processus de recherche de « classe de panne » dans l'option « recherche avancée » et avons confirmé qu'il est possible d'extraire les données en format Excel afin de les analyser.
- 36 Nos travaux nous permettent de conclure que l'option d'attacher au bon de travail l'ensemble des factures de pièces et de travaux externes a été implantée.

Appliquée

HSB20-07 — Mettre en place une structure de communication efficiente pour s'assurer que sont communiqués aux utilisateurs les entretiens à faire et à venir.

HSB20-12 — Évaluer la faisabilité de donner à la fois la visibilité sur les entretiens à faire et ceux à venir.

- 37 Nos travaux nous permettent de conclure qu'une structure de communication efficiente est en place pour que les entretiens à faire et à venir soient bien communiqués aux utilisatrices et utilisateurs.

Appliquées

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

HSB20-13 — Mettre en place un tableau de bord permettant aux clients et aux gestionnaires de l'atelier de connaître en tout temps le statut et la localisation d'un véhicule.

- 38 Lorsqu'un véhicule doit être envoyé chez un fournisseur pour maintenance ou réparation, le chef mécanicien en avise d'abord à l'avance et en personne l'utilisatrice ou l'utilisateur qui s'est vu assigner un véhicule selon ses tâches quotidiennes, puis en informe les gestionnaires par courriel.
- 39 Un tableau de bord listant la localisation de tous les véhicules qui devraient normalement être dans la cour, est placé dans le garage et est accessible à tout le personnel, à côté du bureau du chef mécanicien, qui le met à jour dès qu'un véhicule part ou revient. Y sont indiqués le numéro du véhicule, sa localisation, la raison du déplacement, la date de départ et la période prévue.

Appliquée

HSB20-18 — Mettre en place un mécanisme de suivi pour s'assurer, en tout temps, du respect des fréquences d'inspections réglementées sans sous- ou surreprésentativité, en harmonie avec les recommandations du manufacturier.

- 40 Nos travaux nous permettent de conclure qu'un mécanisme de suivi pour s'assurer du respect des fréquences d'inspections réglementées, en harmonie avec les recommandations du manufacturier, a été mis en place. Pour diminuer le nombre de fois où un véhicule doit être inspecté, les inspections de la SAAQ et les graissages (non régis par la SAAQ) sont effectués au même moment. Ces inspections ont lieu toutes les 4 semaines.

Appliquée

HSB20-19 — Adapter les formulaires d'inspection pour chaque type de véhicule.

- 41 Les formulaires de la SAAQ qui n'étaient pas adaptés aux besoins spécifiques d'Hydro-Sherbrooke ont été modifiés pour correspondre aux véhicules. Ces formulaires sont remplis par la mécanicienne ou le mécanicien qui a effectué la réparation.

Appliquée

HSB20-20 — Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les véhicules en interdiction de circuler ne sont pas remis en circulation.

- 42 Afin de cadrer notre vérification, nous avons obtenu et analysé *La ronde de sécurité*, un guide de la SAAQ expliquant les directives à suivre en ce qui a trait aux interventions majeures ou mineures. Nos travaux confirment que le système de gestion des interventions mis en place par Hydro-Sherbrooke permet de cibler les véhicules avec interventions majeures qui ne sont pas autorisés à circuler : un billet Maximo est créé, et une affiche « Hors service » est placée sur le véhicule. Hydro-Sherbrooke s'assure ainsi que les véhicules en interdiction de circuler ne sont pas remis en circulation.

Appliquée

HSB20-21 — Mettre en place un mécanisme pour valider la conformité des rondes de sécurité avec les bons de travail correspondants.

- 43 Nos travaux nous permettent de conclure qu'un mécanisme a été mis en place pour valider la conformité des rondes de sécurité avec les bons de travail correspondants.

- 44 En effet, les inspections sont documentées dans des fiches journalières informatisées, et les défauts mineurs et majeurs sont inscrits dans la ronde de sécurité quotidienne pour consultation par les responsables de la supervision.

Appliquée

HSB20-27 — Envisager de réévaluer les programmes d'inspection et d'entretien de tous les ponts élévateurs et ponts roulants.

- 45 Nous avons observé dans le système Maximo la présence de liste de maintenance préventive prévue pour les ponts roulants. De ces maintenances découlent des interventions et, lorsque celles-ci sont générées, Hydro-Sherbrooke demande à une firme externe d'effectuer l'inspection. Une fois l'inspection terminée, un certificat est délivré et placé dans un cartable.
- 46 Nos travaux nous permettent de conclure que les programmes d'inspection et d'entretien de tous les ponts élévateurs et ponts roulants sont en place.

Appliquée

HSB20-28 — Voir à intégrer dans le GMAO le détail du coût de pièces, de la main-d'œuvre et des travaux externes afin de pouvoir alimenter les futurs rapports et tableaux de bord du GMAO.

- 47 Toutes les données financières sont dans le nouveau système financier Unit4. Dans ce système, 4 rapports financiers sont fréquemment utilisés pour la gestion de la flotte de véhicules.
- 48 Nos travaux nous permettent de conclure que les données financières des véhicules ainsi que des rapports sont accessibles dans le nouveau système financier de la Ville pour analyse de données.

Appliquée

Gestion de la location à moyen terme de véhicules – 2020

SAE20-03 — Procéder, lorsqu'il est permis, à la négociation de la baisse des prix en accord avec le Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke.

- 49 Un tableau de compilation des appels d'offres négociés est utilisé pour négocier à la baisse les prix, en accord avec le Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke. Par conséquent, la recommandation est appliquée par la Ville.

Appliquée

SAE20-04 — Poursuivre l'amélioration des modèles pour la compilation des données afin d'assurer une standardisation et de simplifier les processus.

- 50 Un fichier de suivi Excel est utilisé pour compiler toutes les données en lien avec les locations à moyen terme, assurer une standardisation et simplifier les processus. Par conséquent, la recommandation est appliquée par la Ville.

Appliquée

Mesurage et facturation de l'électricité – 2020

HSC20-01 — Fixer un échéancier précis pour terminer l'analyse des écarts entre les adresses civiques et les adresses disponibles dans le système de facturation d'Hydro-Sherbrooke, octroyer les ressources nécessaires aux validations, documenter les analyses et rendre compte à la haute direction des résultats obtenus.

- 51 L'objectif de la recommandation était de s'assurer que les travaux amorcés et visant à analyser les écarts entre les adresses civiques et les adresses disponibles dans le système de facturation d'Hydro-Sherbrooke, sont terminés dans un délai raisonnable. Ces travaux ne permettaient pas de retracer toutes les situations potentiellement problématiques. En revanche, ils étaient jugés nécessaires pour réduire le risque qu'une situation, telle que nous avons relatée dans l'audit initial, survienne.
- 52 Les travaux d'analyse ont été achevés et documentés par l'équipe. Leur analyse n'a révélé aucun indice d'un enjeu de facturation pour l'une de ces adresses.

Appliquée

HSC20-02 — Réviser les rôles et responsabilités des employés de la Section de l'électrométrie dans le système de facturation intégré pour s'assurer d'une séparation de tâches adéquate afin de réduire les risques de perte du lien entre un compteur et la facturation, tout en atteignant les objectifs opérationnels.

- 53 La révision des rôles et responsabilités du personnel de la Section de l'électrométrie dans le système de facturation intégré a fait l'objet de suivis pertinents pour que soient réduits les risques de perte du lien entre un compteur et la facturation.
- 54 Le personnel impliqué dans le processus a été sensibilisé aux enjeux liés à la gestion des inventaires de compteurs. De plus, un suivi précis sur les compteurs perdus a été instauré dans le système d'assurance-qualité. Il fait l'objet de recherches pertinentes et documentées, en vue de réduire les risques d'erreur.
- 55 Par ailleurs, afin que le tout perdure, nous notons que la mise à jour officielle des procédures de travail est requise. La direction d'Hydro-Sherbrooke est en attente de la dotation du poste de technicien en assurance-qualité, car ces tâches sont associées à ce rôle.

Appliquée

HSC20-05 — Ajouter dans les procédures du commis au mesurage de la Section de l'électrométrie une revue régulière des « ordres d'abonnement à saisir – sans compteur » et la documentation des résultats de ses analyses des cas relevés. S'assurer d'une supervision par le chef de section à intervalles réguliers.

- 56 L'expérience de l'équipe a démontré que d'autres contrôles ajoutés dans le processus étaient plus pertinents que le rapport « ordres d'abonnement à saisir – sans compteur », qui avait été mis en place au départ. Les explications obtenues sont satisfaisantes à cet égard.
- 57 Le risque qu'un compteur soit installé chez une cliente ou un client sans être enregistré dans le système informatique peut être grandement réduit par les suivis d'une ou d'un commis au mesurage, surtout lorsque l'installation de la plaque se fait en même temps que son raccordement aux lignes. Ce personnel assure le suivi régulier des dossiers papier attribués à chacune des plaques et celui du fichier des plaques, ce qui permet de détecter rapidement les cas anormaux où les papiers requis pour saisir l'installation dans le système n'auraient pas été reçus. Afin que

le contrôle perdue, il sera nécessaire d'inclure les suivis dans la mise à jour des procédures de travail (recommandation 4), et notamment d'effectuer une conciliation régulière des fiches en mains avec le fichier des plaques.

Caducue

HSC20-06 — Documenter et évaluer les besoins pour faire évoluer le système de facturation et être en mesure de gérer les approbations liées aux fermetures des abonnements permanents.

- 58 La recommandation de faire évoluer le système de facturation pour être en mesure de gérer les approbations liées aux fermetures des abonnements permanents a été mise en place.
- 59 La fermeture d'un abonnement permanent demandé par la Section de l'électrométrie requiert des approbations dans le système, et les interventions des responsables des contrôles y sont documentées, par exemple celles de la cheffe de section ainsi que de la ou du commis grade 2 au service de la facturation.
- 60 Nous avons également noté un rehaussement des procédures de travail pour la fermeture des abonnements temporaires. Nous suggérons que la procédure prévoit que la ou le commis grade 2 laisse des traces de ses validations dans le système afin de démontrer le contrôle réalisé.

Appliquée

HSC20-08 — Finaliser rapidement les tests sur la nouvelle vigie visant à identifier des compteurs installés qui n'ont pas été lus depuis leur raccordement.

- 61 La nouvelle vigie, visant à détecter les compteurs installés qui n'ont pas été lus depuis leur raccordement, a été mise en place.
- 62 Par cette vigie, un compteur est inscrit comme « installé » dans le système de facturation intégré dès le moment où la plaque est installée physiquement chez une cliente ou un client, et ce, même si le raccord n'a pas encore été effectué. La vigie a été conçue pour s'assurer que la date de raccordement réelle est prise en compte dans le système de facturation.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie – 2019

RE19-01 — Renforcer la structure de gestion de l'organisation en embauchant une ressource compétente qui viendra épauler la directrice générale.

- 63 L'embauche d'une ressource supplémentaire en soutien à la direction générale a été réalisée en 2021. Nos discussions et analyses nous ont permis de valider les rôles et les responsabilités qui lui ont été délégués. Nous avons obtenu l'assurance que ses fonctions renforcent la structure de l'organisation et qu'elles soutiennent, entre autres, la gestion financière de l'organisation ainsi que le suivi et la divulgation publique des informations sur la gestion contractuelle.

Appliquée

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

RE19-02 — Revoir le règlement de gestion contractuelle et le règlement déléguant le pouvoir d'effectuer une dépense ou de passer un contrat au nom de la Régie

RE19-03 — Diffuser sur son site Web : le règlement de gestion contractuelle et le règlement déléguant le pouvoir de dépenser ci-dessus mentionnés; l'hyperlien menant au système électronique d'appels d'offres approuvé par le gouvernement pour l'application de la Loi sur les contrats des organismes publics (SEAO); une liste des contrats qu'elle conclut et qui comportent une dépense d'au moins 25 000 \$ mise à jour au moins une fois par mois; au plus tard le 31 janvier de chaque année, la liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ passés au cours du dernier exercice financier complet avec un même cocontractant lorsque l'ensemble de ces contrats comporte une dépense totale qui dépasse 25 000 \$. La liste doit indiquer, pour chaque contrat, le nom de chaque cocontractant, le montant de la contrepartie et l'objet du contrat.

RE19-04 — Resserrer les règles entourant l'octroi de contrat et s'assurer qu'une estimation budgétaire a été effectuée pour toutes les soumissions de plus de 100 000 \$

- 64 La mise à jour de la Politique de gestion contractuelle (Règlement numéro 15) visée par la recommandation consistait à ajouter les modalités favorisant les achats québécois et la politique d'acquisition responsable (art. 573.3.1.2.1). Ainsi, l'article 13 du Règlement numéro 15 de Récup-Estrie a été modifié dans son entièreté et inséré dans le nouveau Règlement numéro 15.1. Une résolution du conseil d'administration a entériné cette modification le 28 septembre 2021, et une copie du règlement à jour est désormais disponible sur le site Web de l'organisation. Ce règlement contient les principaux éléments à prévoir selon l'article 573.3.1.2 de la LCV. Depuis mai 2023, la direction générale s'assure de publier, sur son site Web de même que sur le SEAO, les documents requis par la loi.
- 65 Par ailleurs, l'organisation a mis en place, en collaboration avec une firme externe, des mécanismes pour s'assurer de réaliser des études préliminaires et une estimation budgétaire pour toutes les soumissions de plus de 100 000 \$ qui occasionnent des appels d'offres.

Appliquées

RE19-05 — Adopter une politique de remboursement des frais de déplacement, de repas et de représentation.

RE19-06 — Adopter une politique d'utilisation du système informatique, du site Web, d'Internet et du courrier électronique.

RE19-10 — Étendre l'application du code d'éthique et de déontologie des employés aux administrateurs de la Régie et exiger une confirmation écrite des employés et des administrateurs reconnaissant qu'ils en ont pris connaissance.

- 66 Ces politiques ont été rédigées, transmises au personnel et publiées sur le site Web de l'organisation. Les utilisatrices et utilisateurs signent une déclaration une fois qu'ils ont pris connaissance de la Politique relative à l'utilisation du système informatique, de l'Internet et du service de messagerie électronique. Cet exercice a été réalisé durant l'audit, en mars 2023.
- 67 Par ailleurs, une recommandation visait à étendre le code d'éthique et de déontologie aux administratrices et administrateurs, qui doivent le signer, et à exiger une déclaration annuelle confirmant qu'ils ont respecté les règles du code tout au long de l'année. Nos vérifications nous confirment que cette procédure a été actualisée et appliquée. Finalement, depuis cette année, un formulaire concernant la divulgation d'informations relatives aux apparentés, à signer obligatoirement chaque année, est distribué aux administratrices et administrateurs.

Appliquées

RE19-11 — Revoir le contrat de location de matériel roulant et procéder à une solution économique à long terme.

- 68 Un document d'analyse a été élaboré par Récup-Estrie, en collaboration avec une firme externe, pour quantifier les coûts d'acquisition et d'entretien du matériel roulant. Les comparatifs détaillés dans ce document nous permettent de conclure que des mécanismes sont mis en place au sein de l'organisation pour favoriser des solutions de location économiques.

Appliquée

Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation – 2019

PGT19-07 — Évaluer si l'ajout de postes de commis en soutien à l'administration permettrait aux inspecteurs de se concentrer davantage sur leurs activités à valeur ajoutée et d'améliorer l'efficacité des processus.

- 69 Le SPGT a procédé à un test en ajoutant un poste de commis temporaire. Ce test s'étant révélé concluant, le poste temporaire est en voie d'être transformé en poste permanent. Par conséquent, nous considérons que la recommandation est appliquée complètement.

Appliquée

PGT19-18 — Travailler conjointement afin d'identifier les opportunités d'optimiser leurs processus communs et d'établir des mécanismes de communication permanents avec un objectif d'amélioration continue.

- 70 Le SPGT organise des rencontres périodiques entre la division de la planification et du contrôle du territoire et celle de l'évaluation. Ces rencontres, dont l'objectif est l'amélioration continue, permettent d'optimiser les processus communs et d'établir des mécanismes de communication. Par conséquent, nous considérons que la recommandation est appliquée.

Appliquée

Paielements de factures en double – 2018

SFT18-01 — Maintenir ses efforts de vérification et de récupération des sommes payées en trop pour les opérations courantes, et ce, aussi longtemps que les contrôles adéquats ne seront pas en place.

- 71 Depuis le rapport de 2018, le SFT a mis en place des mécanismes d'interception et de récupération des paiements en double.
- 72 Par ailleurs, l'implantation du nouveau système financier Unit4 et les ajustements aux politiques internes (processus d'achat, processus d'appariement, contrôle des numéros de factures, validations par les services, etc.) resserrent les contrôles pour que ce risque soit pris en charge rigoureusement, comme le démontrent les tests que nous avons effectués.
- 73 Nous avons notamment obtenu l'extraction des paiements effectués pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 28 février 2023. Nous avons pu confirmer, avec une assurance raisonnable, qu'il n'y a pas de paiement de factures en double depuis l'implantation du système Unit4.

Appliquée

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

SFT18-02 — Vérifier les paiements en double des années antérieures à 2016.

- 74 L'année 2015 a été la seule antérieure à 2016 qui a été vérifiée par l'organisation en vue de s'assurer qu'il n'y a pas eu de paiement en double. Nous avons obtenu le rapport de paiements en double au 13 mai 2015. Le fichier servait à détecter les paiements de sommes identiques par fournisseur. Les commis imprimaient ensuite le sommaire et effectuaient des recherches à même le rapport Oracle Discoverer qui était produit.
- 75 La DG et le SFT ont décidé de ne pas poursuivre les recherches pour les années antérieures à 2015. Les efforts à consacrer à ces actions sont imposants, en lien avec la pratique généralement appliquée par l'industrie de ne pas revenir plus de 3 ans en arrière pour ce genre de situation.

Caduque

SFT18-03 — Développer des analyses et vérifier les sommes payées à partir des coupons produits par la Ville pour s'assurer que les mêmes coupons de travail ne sont pas comptabilisés en double.

SFT18-04 — Vérifier les paiements qui pourraient avoir été effectués avec la carte de crédit et par le système Oracle.

- 76 Avant l'implantation du système Unit4, 2 rapports hebdomadaires étaient utilisés pour détecter les paiements en double dans le système Oracle Discoverer. Les rapports de factures en double permettent de déterminer si une facture a déjà été payée, que ce soit par des coupons produits par la Ville ou par carte de crédit. Les rapports de réception en double permettent d'intercepter des réceptions faites en double et de bloquer le processus de paiement avant qu'un chèque soit produit. Ces 2 rapports ne sont plus utilisés depuis l'implantation de Unit4, le SFT s'appuyant maintenant sur la fiabilité des contrôles en place afin d'éviter les paiements en double.

Appliquées

SFT18-05 — Exiger des fournisseurs une facture et cesser la procédure de paiement à partir de l'entrée des coupons produits par la Ville. Certains fournisseurs ne produisent pas de factures ni d'états de compte. Les fournisseurs sont payés à partir des coupons complétés par la Ville. Effectuer la conciliation des bons de travail avec les factures des fournisseurs.

- 77 Des courriels ont été envoyés aux différents fournisseurs pour les informer de la nouvelle procédure à suivre quant au traitement des factures. Certains fournisseurs ont été rencontrés en personne, et d'autres ont reçu des exemples de factures standards.
- 78 Nous avons obtenu une copie de ce courriel accompagné d'un exemple de facture. Nous avons noté que les fournisseurs ont été informés qu'une facture serait maintenant obligatoire et que les coupons ne seraient utilisés qu'à titre de bons de livraison.

Appliquée

SFT18-06 — Mettre en place les contrôles à la source en procédant à une séparation des tâches adéquate et poursuivre la mise en place de la conciliation en trois (3) parties (3-way match) pour l'ensemble des fournitures en biens et services.

- 79 La Ville applique désormais les nouveaux contrôles, implantés avec l'arrivée de Unit4. Ce système n'autorise le paiement d'un fournisseur qu'en cas d'appariement triple pour l'acquisition

d'un bien (appariement entre le bon de commande, l'approbation par le service et la facture) ou double pour l'acquisition d'un service (appariement entre le bon de commande et la facture avec approbation du service).

- 80 Nos travaux nous permettent de conclure que les contrôles sont adéquats pour éviter l'existence de factures en double ou de paiements en double.

Appliquée

SFT18-07 — Nommer un porteur de dossier et effectuer une reddition de comptes sur le suivi.

- 81 Nous avons noté que le porteur de dossier est le SFT et que la reddition de comptes est effectuée selon les demandes reçues par la direction de la Ville. Trois livrables y sont prévus : un sommaire des réponses obtenues à la suite de l'envoi de la lettre pour paiement en double, une compilation des paiements en double et une compilation des réceptions en double interceptées.

Appliquée

Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI) – 2018

SIU18-05 — Réviser sa Politique de gestion de la dette.

- 82 La Politique de gestion de la dette, adoptée au conseil municipal en 2020, contient maintenant les mesures attendues.

Appliquée

SIU18-10 — Développer un portefeuille global des projets d'investissement, mis à jour en continu, qui servirait d'intrant au processus annuel d'élaboration du PTI. Celui-ci inclurait les projets de toute nature : pérennité des actifs, développement de service, développement économique.

- 83 Une application informatisée regroupe maintenant tous les projets du PTI. Elle est disponible pour toutes les personnes qui doivent collaborer à l'élaboration du PTI.

Appliquée

SIU18-16 — Améliorer l'information présentée aux élus en indiquant le degré de précision des évaluations de coûts de chaque projet du PTI et en présentant l'impact du projet sur les coûts d'opération de la Ville lorsque cela est applicable.

- 84 L'application développée pour la gestion du PTI contient des fiches projet, et, lorsque c'est pertinent, les incidences sur le budget d'opération sont indiquées pour chaque projet.

Appliquée

Gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS – 2018

STS18-14 — Évaluer la possibilité que les autobus avant d'entrer au garage soient propres et aient été déglacés par une personne autre qu'un mécanicien.

- 85 La direction a évalué la possibilité que les autobus, avant d'entrer au garage, soient propres et aient été déglacés par une personne autre qu'une mécanicienne ou un mécanicien. L'organisation a modifié ses façons de faire afin d'immobiliser les autobus ou de réduire leurs sorties dans les heures qui précèdent les inspections planifiées. Il est maintenant rare qu'un autobus qui doit être inspecté ait besoin au préalable d'un déglacage important. En effet, cela concerne principalement des autobus qui auraient roulé toute une matinée sur une chaussée humide et dans des conditions très froides alors que leur inspection est planifiée en cours de journée. Nous comprenons qu'il s'agit d'exceptions, entre autres lorsqu'un autobus à inspecter est requis pour compléter la flotte en service.

Appliquée

STS18-20 — Réaliser un mandat d'opportunité sur l'acquisition d'une technologie ou d'un système qui permettrait d'avoir de façon automatisée le kilométrage exact du véhicule.

- 86 La direction a procédé à une analyse des moyens disponibles pour s'assurer d'améliorer l'exactitude du kilométrage du véhicule dans ses systèmes. Elle a mis en place une règle de validation automatisée lors de la saisie. Le système ne permet plus d'entrer un kilométrage de plus de 600 km parcourus dans la journée ni un kilométrage négatif.

Appliquée

STS18-31 — Développer des plans de formation adaptés tant pour les employés de supervision que pour les employés d'entretien et qui tiennent compte du niveau de compétence attendu en fonction des besoins de l'organisation, et assurer le suivi de ces plans.

- 87 L'organisation a développé des plans de formation adaptés tant pour le personnel de supervision que d'entretien et qui tiennent compte du niveau de compétence attendu en fonction des besoins de l'organisation. Elle a mis en place les outils nécessaires pour assurer le suivi de ces plans.

Appliquée

STS18-40 — Évaluer la faisabilité d'introduire les concepts de coût moyen pour la facturation des pièces aux véhicules.

- 88 La direction a évalué la faisabilité d'introduire les concepts de coût moyen pour la facturation des pièces aux véhicules. Son évaluation a mené à la conclusion que les avantages de procéder au changement étaient limités, les efforts à investir n'entraînant pas de bénéfices importants.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion de Valoris – 2018

VAL18-01 — Mettre en place une planification financière à long terme basée sur des données réalistes.

- 89 Valoris a mis en place une planification financière à long terme, de 2023 à 2025, pour ses projets d'investissement et son plan de financement. Le budget de fonctionnement s'appuie principalement sur les données historiques, qui sont plutôt stables depuis l'abandon de la ligne de tri – industrie/commerces/institutions. Différents paramètres tels que l'augmentation du coût du carburant et les contrats à venir sont également pris en compte. Par ailleurs, les résultats obtenus dans les 4 dernières années ne présentent pas d'écart important par rapport aux budgets, ce qui démontre que l'exercice budgétaire s'appuie sur des données réalistes.

Appliquée

VAL18-02 — Revoir le financement de ses activités et ses tarifs.

- 90 Valoris a revu le financement de ses activités et ses tarifs d'enfouissement des déchets. La plupart des services offerts ont été revus à la hausse, et la formule de financement actuelle lui permet de couvrir l'ensemble de ses coûts, voire de générer un surplus.

Appliquée

VAL18-03 — Évaluer la possibilité de revoir le financement de sa dette afin d'équilibrer ses paiements.

- 91 La direction de Valoris a revu sa stratégie de nivellement de la dette afin d'y constituer un fonds de réserve pour équilibrer son remboursement jusqu'en 2030. Le fonds de réserve est constitué des surplus budgétaires acquis grâce à l'augmentation des tarifs d'enfouissement depuis 2019.

Appliquée

VAL18-05 — S'entourer de ressources compétentes pour l'accompagner dans la réalisation de ce redressement.

- 92 Valoris a embauché un directeur général qui cumulait plus de 30 années d'expérience municipale ainsi qu'une conseillère juridique expérimentée pour l'accompagner dans son redressement. Plusieurs actions ont été menées, dont la révision des tarifs et la mise en place de règlements assurant le respect de la LCV. Ces actions ont contribué à redresser la situation financière de Valoris.

Appliquée

VAL18-06 — Se faire accompagner par un conseiller juridique afin de revoir les règlements portant sur la régie interne et la délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats.

- 93 Une refonte des 4 règlements internes a été effectuée et a donné lieu à un nouveau règlement, approuvé par le conseil d'administration. Il regroupe, entre autres, les règlements portant sur la régie interne et la délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats. Les informations sujettes à une reddition de comptes ou à une approbation sont présentées lors des assemblées mensuelles du conseil d'administration.

Appliquée

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

VAL18-07 — Se faire accompagner par un conseiller juridique afin de revoir la politique de gestion contractuelle.

- 94 Le directeur général et la conseillère juridique ont effectué une refonte des règlements internes de Valoris, notamment le règlement général de la Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke (Règlement numéro 5). Cette refonte a été approuvée par le conseil d'administration, et une formation sur la gestion contractuelle a été offerte au personnel pour favoriser son application. Le directeur général par intérim a donné une formation pertinente sur la gestion contractuelle aux employées et employés de Valoris. En examinant les procès-verbaux, nous avons constaté que les dépenses sont approuvées par le conseil d'administration.

Appliquée

VAL18-08 — Se faire accompagner par un conseiller juridique afin de définir les sujets sur lesquels les administrateurs doivent être informés légalement et ceux sur lesquels ils désirent être informés. Définir la forme et la fréquence de la reddition de comptes qu'ils désirent obtenir de la direction générale.

- 95 La direction de Valoris effectue une reddition de comptes adéquate et conforme à la loi lors des assemblées du conseil d'administration. L'agenda et l'ordre du jour, préparés avant la séance du conseil d'administration, présentent tous les documents requis.

Appliquée

VAL18-11 — Revoir, en impliquant les employés, la définition de la mission, du mandat, de la vision et des valeurs de la Régie.

- 96 Valoris a revu la définition de sa mission ainsi que sa vision et ses valeurs. Cet exercice a été mené avec l'implication de plusieurs directions.

Appliquée

VAL18-15 — Exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.

- 97 Valoris exige des membres du conseil d'administration et du personnel de direction de remplir annuellement une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion d'Animation centre-ville Sherbrooke – 2017

ACV17-05 — Adopter pour les administrateurs et les employés, un code d'éthique et de déontologie couvrant tous les aspects importants et exiger une confirmation écrite annuelle à l'effet qu'ils ont respecté l'exigence du code tout au long de l'année.

- 98 L'organisation a mis en place les codes de déontologie pour les membres du conseil d'administration ainsi que pour le personnel, et ces documents contiennent les éléments requis attendus. Le code de déontologie oblige les membres du conseil d'administration à déclarer annuellement toute situation de conflit d'intérêt. Nous avons aussi constaté que les mécanismes

en place demandent à nouveau l'adhésion des personnes en cas de changement ou à l'arrivée de nouveau personnel. Les confirmations écrites annuelles sont obtenues.

Appliquée

ACV17-17 — Mettre en place un système de contrôle d'inventaire afin de s'assurer qu'on a mis en place les moyens pour limiter la perte, le vol et les fraudes potentielles.

99 Un système de contrôle d'inventaire a été mis en place et permet une bonne gestion du risque de vol ou d'erreur.

Appliquée

ACV17-19 — Mettre en place un système de prix de revient afin d'analyser la rentabilité des activités et événements et de contrôler les marges bénéficiaires des différents produits.

100 L'organisation a mis en place des mécanismes pour analyser la rentabilité des différentes activités.

Appliquée

Gouvernance et cadre de gestion de Destination Sherbrooke – 2017

DS17-03 — Exiger des administrateurs une confirmation écrite annuelle selon laquelle ils ont suivi l'exigence du code d'éthique et de déontologie tout au long de l'année écoulée et qu'ils reconduisent leurs engagements.

101 Destination Sherbrooke exige des membres du conseil d'administration une confirmation écrite annuelle selon laquelle : 1) les exigences du code d'éthique et de déontologie ont été respectées tout au long de l'année écoulée; 2) leurs engagements sont reconduits. Les confirmations ont été effectuées et signées par tous les administrateurs et administratrices.

Appliquée

DS17-05 — Exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.

102 Destination Sherbrooke exige des membres du conseil d'administration et de sa direction de signer chaque année une déclaration d'intérêts pécuniaires incluant une section relative aux personnes liées. Les déclarations ont été effectuées et signées par toutes les personnes concernées.

Appliquée

DS17-06 — Mettre en place un processus formel d'autoévaluation des activités du conseil d'administration afin d'optimiser son fonctionnement.

103 Destination Sherbrooke a mis en place une politique d'autoévaluation du conseil d'administration prévoyant que tous ses membres répondent à un sondage annuel.

Appliquée

Gestion du carburant – 2017

SAE17-01 — Préciser les descriptions de tâches et la documentation des procédures de façon à s'assurer d'encadrer l'ensemble des activités associées à la gestion du carburant.

- 104 Une description des tâches et des procédures encadrant la gestion du carburant a été réalisée et mise à jour. Elle est transmise à l'ensemble du personnel concerné et aux nouvelles ressources.

Appliquée

SAE17-08 — Mettre en place un mécanisme de vérification du prix qui tienne compte des escomptes de prix négociés.

- 105 Le SAE effectue une vigie des prix tous les mardis. La procédure de vérification du prix tient compte des escomptes de prix négociés.

Appliquée

Recommandations antérieures à 2017

- 106 Des recommandations antérieures à 2017 ont également fait l'objet d'une évaluation. Bien qu'un certain temps se soit écoulé depuis la diffusion de ces recommandations, la majorité d'entre elles s'avèrent encore pertinentes. De ces recommandations, 19 ont fait l'objet d'un audit par le BVG cette année : 17 sont maintenant appliquées, et seulement 2 sont devenues caduques. Compte tenu du temps écoulé depuis la formulation de celles-ci, nous n'avons pas fourni dans cette section les détails de nos résultats.

Gestion de la demande de puissance à Hydro-Sherbrooke – 2016

- 107 HSA16-01 – Effectuer un sondage pour la clientèle des programmes de biénergie DT et BT relativement à un devancement de l'heure minimale d'utilisation de ces programmes.

Appliquée

- 108 HSA16-02 – Effectuer un projet-pilote du contrôle de la demande de chauffage résidentiel par des thermostats intelligents.

Appliquée

- 109 HSA16-03 – Compléter l'exercice d'optimisation de la gestion des pointes de puissance avec la division de la gestion des eaux et la division des bâtiments.

Appliquée

- 110 HSA16-04 – Finaliser l'implantation du nouveau système SCADA/DMS en 2017.

Appliquée

- 111 HSA16-05 – Maintenir à jour en temps opportun les statistiques d'utilisation des capacités de délestage.

Appliquée

Gestion du Service de police – 2014

112 SPS14-05 – Prendre les mesures nécessaires afin d'obtenir les statistiques réelles des temps d'intervention des policiers par type de priorité et établir des standards à cet effet.

Appliquée

113 SPS14-10 – Évaluer le déploiement complet du système d'analyse des renseignements criminels.

Appliquée

Gestion des programmes de subventions gouvernementales – 2014

114 SIU14-06 – Mettre en place une rencontre en personne avec les représentants du MAMOT au moins une fois par année afin d'échanger sur les options d'optimisation des programmes de subventions. Idéalement, cette rencontre devrait se tenir avant de finaliser le PTI annuel afin de déterminer le financement par un tiers des projets d'immobilisations.

Appliquée

115 SIU14-07 – Prendre les mesures nécessaires afin de produire dans les plus brefs délais les réclamations d'aide financière au MAMOT dans un objectif d'optimiser la trésorerie. De plus, mettre en place un suivi plus rigoureux de ces réclamations.

Appliquée

Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout – 2013

116 SIU13-09 – Prendre les mesures nécessaires afin de capturer quotidiennement à la source les causes des temps perdus lors de la préparation des feuilles de temps des employés et des sous-traitants.

Caducue

Programme triennal d'immobilisations (PTI) – 2012

117 SIU12-01 – Se conformer à la Loi sur les cités et villes, faire adopter dans les plus brefs délais un PTI par le conseil municipal et le rendre public sur le site Web de la Ville.

Appliquée

Gestion des piscines et plages publiques – 2012

118 SCVC12-01 – (en collaboration avec SEV) Étant donné que les intervenants nous ont fourni avec célérité un plan d'action étoffé, qu'une partie importante des correctifs a déjà été implantée et que d'autres seront soumis dans le prochain exercice budgétaire, nous nous déclarons satisfaits, et aucune autre recommandation supplémentaire ne sera formulée. Toutefois, nous effectuerons un suivi en ce qui concerne le deuxième site, pour lequel seules des solutions temporaires ont été mises en place.

Appliquée

Gestion de la cour municipale – 2011

- 119 SAJ11-01 – Lancer les démarches menant à l'implantation d'un système de billetterie électronique pour l'émission des constats de stationnement.
- Appliquée
- 120 SAJ11-02 – Établir une veille technologique sur les systèmes d'émission de contraventions par le SPS et, lorsque ces technologies auront été suffisamment rodées, lancer les démarches avec le SPS pour leur implantation.
- Appliquée
- 121 SAJ11-03 – Mettre en place des contrôles afin de s'assurer que, pour tous les dossiers ayant une mauvaise adresse, il y a un mandat d'amener émis après les recherches infructueuses des perceptrices.
- Appliquée
- 122 SAJ11-04 – Utiliser de façon systématique toutes les références disponibles dans la recherche de contrevenants.
- Appliquée
- 123 SAJ11-05 – Envisager l'utilisation de firmes de gestion de renseignements personnels telles qu'Équifax et Transunion, à pourcentage des sommes recouvrées, lorsque le grand ménage aura été complété.
- Appliquée
- 124 DG11-12 – Assurer une représentation auprès de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) dans le but de faire progresser le dossier d'ententes bilatérales entre le Québec, les provinces canadiennes et les États américains limitrophes concernant les contrevenants étrangers.
- Caduque
- 125 DG11-13 – Compléter l'étude sur la possibilité de paiements des constats par carte de crédit ainsi que l'acquisition et l'implantation de l'application « Constats Express » afin d'offrir un mode de paiement supplémentaire aux contrevenants.
- Appliquée
-

2.4 Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations non terminées

- 126 Selon le [processus d'audit du BVG](#), les gestionnaires doivent fournir un plan d'action à la suite de la formulation des recommandations du VG.
- 127 L'objectif est de s'assurer que l'administration met en œuvre des actions pour appliquer pleinement les recommandations formulées et ainsi corriger, dans un délai de 3 ans idéalement, les lacunes relevées lors d'un audit et en informer avec diligence le conseil municipal.
- 128 Le VG émet une opinion sur la plausibilité que ces plans d'action corrigeront efficacement les lacunes énoncées.

Tableau 5 : Plans d'action – État de situation

Service / Organisme	Année	Titre de l'audit	Date attendue par le BVG	Date de réception du plan d'action	Conclusion du VG
Direction générale	2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le <i>Règlement n° 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke</i> pour la zone C1845	31 janvier 2023	—	Note 1
Hydro-Sherbrooke	2020	Mesurage et facturation de l'électricité	31 janvier 2023	—	Note 2
Direction générale / SAE	2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules	31 janvier 2023	—	Note 1
Récup-Estrie	2019	Gouvernance et cadre de gestion	31 janvier 2023	Novembre 2022	Note 3
Direction générale / SAE	2019	Gestion des cartes d'achat	31 janvier 2023	—	Note 1
Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke	2021	Gouvernance et cadre de gestion	31 janvier 2023	Décembre 2022	Incomplet
STI	2018 2021	Cybersécurité	Automne 2023	—	—

Note 1 : Compte tenu des recommandations qui ne sont pas encore appliquées et des risques sous-jacents, la production d'un plan d'action présente toujours une valeur ajoutée importante.

Note 2 : Compte tenu de l'avancement de l'application des recommandations, un plan d'action formel n'est plus pertinent. En revanche, il est important de documenter, dans le système de suivi, les actions à réaliser pour les terminer.

Note 3 : Nous avons procédé à l'analyse de ce plan d'action pour nous assurer de la pertinence et de la suffisance des actions qui y sont inscrites, de la désignation d'une personne responsable de leur mise en œuvre et du caractère raisonnable de l'échéancier proposé. Nous en concluons que ce plan est complet. Ainsi, à tous les égards importants, rien ne nous porte à croire que les recommandations formulées ne seront pas appliquées.

129 Cet état de situation démontre que la conception des plans d'action a été souvent escamotée par le passé. La Ville devrait produire systématiquement un plan d'action concernant les recommandations émises par le vérificateur général. La production d'un plan d'action, au moment de la conception du rapport, est un facteur de succès indéniable, qui permet de mieux planifier, organiser et contrôler la mise en œuvre des recommandations.

2.5 Valeur ajoutée de ces travaux

130 La mise en place d'un processus conjoint concernant l'application des recommandations, conjuguée avec l'exigence de production d'un plan d'action, procure les avantages suivants pour l'ensemble des parties prenantes :

- Une démarche claire et bien communiquée (voir aussi l'[annexe B](#) de ce rapport annuel : Relations entre l'administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke – Audit de performance);
- Des critères d'évaluation explicites et bien compris;

2. BILAN DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

- Un portrait complet et précis de l'application des recommandations du BVG, fourni annuellement aux parties prenantes (directions de services, direction générale, comité exécutif, conseil municipal);
- La capacité pour les gestionnaires de mieux contribuer aux audits du BVG, notamment par une connaissance plus franche des retombées potentielles des recommandations formulées;
- La protection de la pérennité des connaissances, dans un contexte de roulement élevé de personnel et de rareté de main-d'œuvre;
- L'amélioration de l'imputabilité.

2.6 Conclusion

- 131 La Ville de Sherbrooke a été très active cette année dans l'évaluation de l'application des recommandations antérieures. En effet, le personnel de gestion concerné a fait le point concernant 247 recommandations non terminées. Le taux global d'application des recommandations pour la période de 2011 à 2022 se situe à 57 %.
- 132 Il faut que la Ville poursuive ses efforts.
- 133 D'abord, elle doit, comme le prévoit le nouveau processus, élaborer au terme de chaque audit un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations formulées. De plus, pour fermer la boucle de gestion, il faut que la direction générale effectue une reddition de comptes auprès du conseil municipal, notamment sur les mesures prises pour favoriser la mise en œuvre des recommandations, l'avancement des divers projets et la prise en compte des enjeux sous-jacents.
- 134 Ces 2 éléments structurants auront un effet important sur l'efficacité du processus de suivi des recommandations et la gestion de la Ville.

2.7 Commentaires de l'administration

- 135 « Le processus de suivi collaboratif que le vérificateur a mis en place est une valeur ajoutée importante pour l'administration. Il permet notamment de poursuivre le travail de mise en œuvre des recommandations en ayant toute la documentation à portée de main. Il facilite le suivi grâce à la mise en place d'indicateurs de performance à la direction générale. Nous croyons que ce sera facilitant pour augmenter le taux d'application des recommandations. »

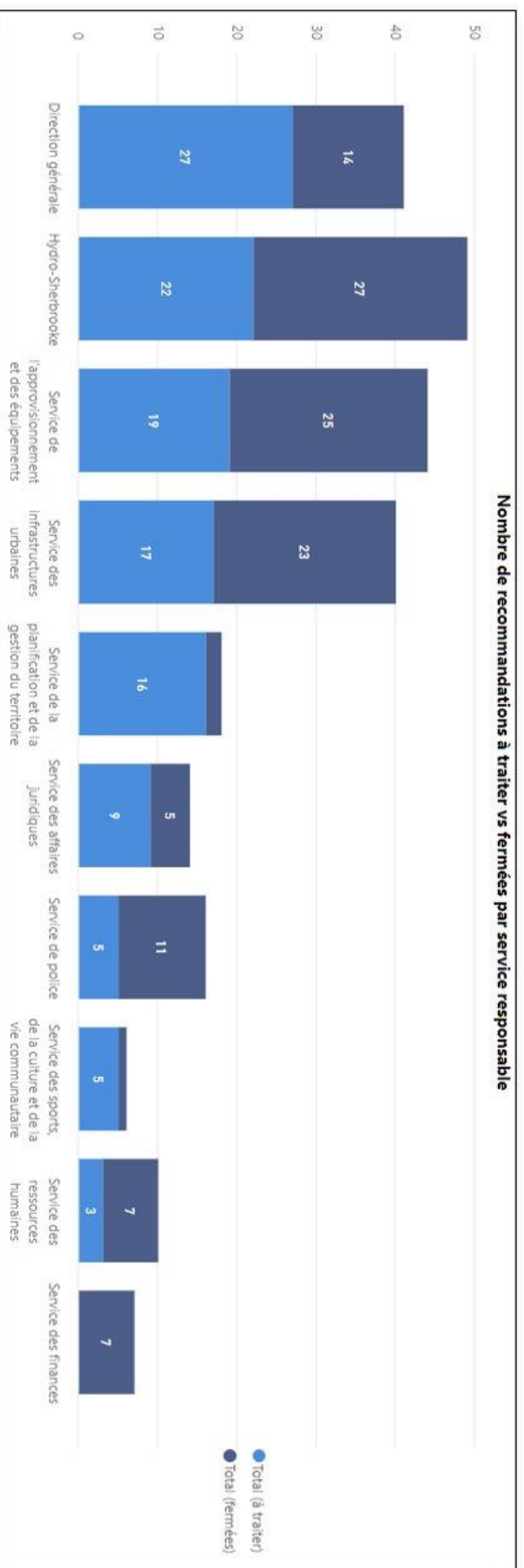
Annexe 1 – Reddition de comptes de l'administration 2022

Service responsable	% des recommandations à traiter
Service des finances	0 %
Service des technologies de l'information*	0 %
Service des ressources humaines	30 %
Service de police	31 %
Service des infrastructures urbaines	43 %
Service de l'approvisionnement et des équipements	43 %
Hydro-Sherbrooke	64 %
Service des affaires juridiques	66 %
Direction générale	83 %
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	83 %
Service de la planification et de la gestion du territoire	89 %

Service responsable	Partiellement appliquée					Total (à traiter)
	Non appliquée	En suspens	En cours	En cours	Total (à traiter)	
Service des finances	0	0	0	0	0	0
Service des technologies de l'information*	0	0	0	0	0	0
Service des affaires juridiques	1	0	8	0	9	9
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	1	1	0	3	5	5
Service de police	3	2	0	0	5	5
Service des ressources humaines	0	2	0	1	3	3
Service des infrastructures urbaines	3	5	0	9	17	17
Service de la planification et de la gestion du territoire	6	6	0	4	16	16
Hydro-Sherbrooke	3	8	0	11	22	22
Service de l'approvisionnement et des équipements	5	9	0	5	19	19
Direction générale	5	16	0	6	27	27
Total						123

*Les données associées aux recommandations visant le STI ne sont pas disponibles, d'où le 0%

Nombre de recommandations à traiter vs fermées par service responsable



Chapitre 3

Mémoire sur le comité d'audit



Bureau du vérificateur
général

Table des matières

3.1 Introduction	45
3.2 Démarche réalisée	45
3.3 État des lieux	46
3.3.1 Pratiques contemporaines en matière de comité de vérification municipal	46
3.3.2 Les comités de comptes publics gouvernementaux	46
3.3.3 Les comités de vérification des villes de 100 000 habitants et plus	47
3.3.4 Sommaire des autres modèles de pratiques	48
3.4 Pratiques exemplaires recensées	48
3.4.1 Mandat	48
3.4.2 Composition	49
3.4.3 Durée du mandat des membres	49
3.4.4 Responsabilités	50
3.4.5 Orientation et formation des membres	51
3.4.6 Autorité, prise de décision et rapports du comité de vérification	51
3.4.7 Fonctionnement	52
3.5 Recommandation à la Ville de Sherbrooke	53
3.5.1 Mandat	53
3.5.2 Composition	53
3.5.3 Responsabilités	53
3.5.4 Fonctionnement	54
3.5.5 Reddition de comptes	55
Annexe 1 – Règlement actuel du comité de vérification de la Ville de Sherbrooke	56
Annexe 2 – Revue de la littérature en matière de comité de vérification au Québec et au Canada	58
Annexe 3 – Comparaison des comités de vérification présents dans les grandes villes du Québec	59

3. MÉMOIRE SUR LE COMITÉ D'AUDIT

3.1 Introduction

- 1 Dans un modèle de gouvernance où les municipalités sont reconnues comme des gouvernements de proximité¹, le comité de vérification² est un élément essentiel du conseil municipal et d'un parlement³. Il est un pilier de la bonne gouvernance, et son efficacité reflète celle du régime de gouvernance de la ville.
- 2 Les règles régissant le comité de vérification sont contenues dans le *Règlement numéro 1300 de la Ville de Sherbrooke*⁴. Selon ce règlement, le comité de vérification est composé des membres du comité exécutif et de 2 membres supplémentaires du conseil municipal; son mandat est principalement défini comme suit : « Le comité de vérification agit à titre d'intermédiaire entre le vérificateur général et le conseil municipal⁵. »
- 3 Depuis la création du comité de vérification à la Ville de Sherbrooke en 2004, plusieurs organismes réglementaires, gouvernements et groupes de recherche ont publié des pratiques dites exemplaires à l'égard des comités de vérification. Bien qu'il n'y ait aucune obligation légale d'appliquer ces pratiques dans une municipalité, les principes que ces dernières sous-tendent sont pertinents pour les comités de vérification dans un contexte de gouvernement de proximité, dont le présent mémoire fait l'objet. L'[annexe 2](#) présente une revue de la littérature en matière de comité de vérification au Québec et au Canada.
- 4 L'utilisation du présent mémoire doit être limitée au soutien à la réflexion actuelle du conseil municipal de la Ville de Sherbrooke.

3.2 Démarche réalisée

- 5 Voici la démarche réalisée pour produire ce mémoire :
 - Analyse du *Règlement numéro 1300 de la Ville de Sherbrooke* – Titre 2 - Le conseil municipal, ses comités et ses commissions, Chapitre 5 - Comité de vérification;
 - Recensement des pratiques préconisées par des organismes réglementaires ou de recherche et dans diverses organisations gouvernementales;
 - Comparaison du mandat et du mode de fonctionnement du comité de vérification avec les pratiques recensées ou adoptées par d'autres villes;
 - Recherche des pratiques adoptées par d'autres institutions au Québec et au Canada (Commission de l'administration publique du Québec, Comité permanent des comptes publics du Canada et plusieurs sociétés d'État du Québec, sociétés de la Couronne et ministères fédéraux);

¹ Préambule du projet de loi 122, *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*; Déclaration sur la reconnaissance des municipalités à titre de gouvernements de proximité signée par le premier ministre, le ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, le président de la Fédération québécoise des municipalités et le président de l'Union des municipalités du Québec.

² Nous utilisons le terme « comité de vérification » plutôt que le terme maintenant utilisé de « comité d'audit » afin de respecter la terminologie de l'article 107.17 de la LCV. Il en découle aussi l'utilisation du terme « vérificateur ». Le prochain règlement pourrait utiliser une terminologie contemporaine à ces sujets.

³ Dans les gouvernements supérieurs, l'équivalent du comité de vérification est souvent un « comité des comptes publics ».

⁴ L'[annexe 1](#) présente le règlement actuel concernant le comité de vérification de Sherbrooke.

⁵ *Règlement numéro 1300 de la Ville de Sherbrooke*, Titre 2 - Le conseil municipal, ses comités et ses commissions, Chapitre 5 - Comité de vérification, article 2.5.3.

- Validation du présent mémoire avec divers experts du domaine⁶.

6 Le présent mémoire ne cherche pas à conclure sur l'efficacité du comité de vérification en place à la Ville de Sherbrooke, pas plus que sur celle des comités de vérification d'organisations comparables. L'approche qui a été privilégiée a consisté à recenser les pratiques considérées comme exemplaires et celles mises en place par diverses organisations en vue de s'en servir comme guide. Certains résultats issus des travaux de ces comités sont publics et peuvent confirmer la faisabilité de plusieurs de ces pratiques.

3.3 État des lieux

3.3.1 Pratiques contemporaines en matière de comité de vérification municipal

7 La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), organisme de recherche reconnu, avec la contribution de son Groupe consultatif sur la surveillance municipale, a établi une liste de pratiques suggérées aux comités de vérification municipaux au Québec et au Canada. Ces pratiques sont destinées à guider les conseils municipaux pour assurer l'efficacité des comités de vérification⁷.

8 Sommairement, ces pratiques visent le fait qu'un comité de vérification efficace doit, entre autres, avoir mis en place des structures de base. Son mandat, ses pouvoirs et son mode de fonctionnement sont définis par règlement. Il a les ressources appropriées, et ses membres possèdent collectivement l'éventail de connaissances et l'expertise nécessaires pour que le comité puisse remplir son mandat. Le comité se penche sur les constatations et recommandations d'audit de façon efficace et opportune et s'assure de la mise en œuvre des recommandations des vérificatrices et vérificateurs ainsi que des plans d'action approuvés par les directions pour les mettre en œuvre.

3.3.2 Les comités de comptes publics gouvernementaux

9 Deux comités de comptes publics gouvernementaux (au Québec, la Commission de l'administration publique; au Canada, le Comité permanent des comptes publics)⁸ présentent un intérêt pour cette recherche.

10 De façon générale, ces comités des comptes publics sont structurés pour tenir les entités publiquement responsables de la correction des lacunes, de la mise en œuvre des recommandations et de l'exécution des politiques et des programmes conformément aux intentions de l'Assemblée législative. Les comités des comptes publics sont composés uniquement de membres de l'Assemblée nationale, mais ils disposent des ressources, notamment d'analystes internes et d'expertes et experts externes dans certains dossiers, pour mener des recherches indépendantes et mieux se préparer afin d'interroger les représentantes et représentants de l'Administration et du BVG sur les rapports d'audit. Principalement fondés sur des principes de neutralité et d'indépendance, ils possèdent une structure de soutien et effectuent leurs travaux dans une grande transparence. Ces principes sont généralement reconnus et respectés, et les députées et députés qui en sont membres collaborent pour maintenir une culture non partisane.

⁶ Membres indépendants de comités de vérification, spécialistes de la gouvernance, universitaire, professionnels de l'audit législatif.

⁷ FCAR, *Bonnes pratiques de renforcement des comités d'audit municipaux à l'intention des municipalités dotées d'un vérificateur général*.

⁸ Les pratiques recensées en exemple de ces 2 juridictions tendent à se refléter dans plusieurs autres juridictions canadiennes.

Les travaux de ces comités se déroulent lors de séances publiques, et des moments à huis clos sont prévus avec et sans les divers intervenants.

Commission de l'administration publique du Québec

- 11 Nous avons recensé les travaux effectués par la Commission de l'administration publique du Québec au cours des 2 dernières années. Nous avons constaté que ses membres ont tenu des audiences publiques sur la gestion administrative et les engagements financiers du BVG ainsi que sur des chapitres des rapports du BVG ayant trait à des sujets d'intérêt pour la Commission. Ces audiences l'ont menée à produire plusieurs recommandations. Pendant cette période, elle a également examiné un grand nombre de rapports annuels sur la performance des organismes publics et rencontré leurs dirigeantes et dirigeants en audience publique. La Commission a également rencontré le BVG et les entités auditées afin de discuter, entre autres, de ses rapports d'audit de performance et du suivi de ses recommandations. À la fin de chaque période de ses travaux, elle a déposé à l'Assemblée nationale un rapport sur ses audiences, ses recommandations et ses activités.

Comité permanent des comptes publics du Canada

- 12 Au cours de la même période, nous avons aussi recensé les travaux du Comité permanent des comptes publics du Canada. Nous avons constaté que ses membres ont également tenu des audiences sur la gestion administrative et les engagements financiers du BVG. De plus, nous avons constaté que le Comité a tenu des audiences sur un grand nombre de chapitres des rapports du BVG sur des sujets choisis par le Comité. Lors de ces audiences avec le BVG et les responsables des entités auditées, il a discuté, entre autres, des principales observations, des recommandations et des plans d'action prévus par les gestionnaires. Plusieurs audiences ont mené à des recommandations du Comité, qui a déposé un rapport à la Chambre des communes après chaque audience. Le Comité fait un suivi périodique de la mise en œuvre de ses recommandations et de celles du BVG.

3.3.3 Les comités de vérification des villes de 100 000 habitants et plus

- 13 Nous avons également recensé les structures et les pratiques des comités de vérification des grandes villes du Québec pour envisager comment un tel comité pourrait contribuer à la gouvernance de la Ville de Sherbrooke. Outre la Ville de Sherbrooke, 5 villes ont mis en place un tel comité. Nous avons analysé les documents publics sur leur composition, leurs rôles et responsabilités ainsi que leurs processus de fonctionnement. Nous n'avons pas cherché à évaluer leur efficacité, mais plutôt voulu comprendre l'intégration des pratiques suggérées dans le cadre de la surveillance de la gestion des fonds publics.
- 14 Nous avons constaté que ces comités se sont notamment vu confier les responsabilités suivantes :
- examiner les plans et les rapports concernant l'audit financier ainsi que la planification et les rapports du BVG;
 - prendre connaissance des risques et des mécanismes d'atténuation (contrôles internes);
 - faire le suivi, le cas échéant, des mandats confiés au BVG par le conseil municipal;
 - s'assurer que les moyens mis à la disposition du BVG pour réaliser son mandat sont appropriés;
 - examiner les observations et les recommandations du BVG et faire le suivi des mesures prises par la direction;
 - examiner d'autres rapports de vérification externe.

- 15 L'[annexe 3](#) présente certaines caractéristiques des comités de vérification des 6 grandes villes qui en ont mis en place.

3.3.4 Sommaire des autres modèles de pratiques

- 16 Notre examen nous a aussi amenés à apprécier les pratiques des comités de vérification de certaines sociétés d'État ou sociétés de la Couronne ainsi que des ministères aux gouvernements du Québec et du Canada. Nous avons constaté la clarté des rôles et des responsabilités de ces comités de même que l'importance des connaissances, de l'expérience, de l'expertise et de l'indépendance qui apparaissent dans les critères utilisés pour choisir les membres qui apporteront un point de vue utile, objectif et respectueux sur les enjeux, les processus et les pratiques de gestion. Les domaines relevant de la responsabilité de ces comités de vérification couvrent notamment :

- la gestion des risques;
- le cadre de contrôle de gestion;
- la fonction de vérification interne;
- les prestataires externes de services de vérification;
- les suivis des plans d'action de la direction;
- l'exactitude et la fiabilité des états financiers et la divulgation financière;
- les rapports sur la reddition de comptes.

- 17 Dès leur nomination, les membres du comité de vérification reçoivent une orientation concernant leurs rôles et responsabilités, et ils continuent à approfondir leurs connaissances pendant toute la durée de leur mandat. Tout comme les rôles et responsabilités du comité, les attentes à l'égard de sa présidence et de ses membres sont claires pour que soient assurés une couverture appropriée de leurs domaines de responsabilité, le bon fonctionnement de ses séances et une participation efficace des membres dans un environnement sain et respectueux. Les comités de vérification reçoivent le soutien administratif, stratégique et logistique nécessaire ainsi que la collaboration de l'administration pour effectuer leur travail efficacement. Ils établissent des règles de base afin de guider leurs travaux et d'assurer leur bon fonctionnement. Ils évaluent régulièrement l'efficacité de leur travail pour s'assurer de respecter leur mandat et d'améliorer leur performance.

3.4 Pratiques exemplaires recensées

- 18 À la lumière des recherches réalisées, voici un recensement des pratiques qui peuvent être prises en compte pour que la Ville de Sherbrooke dispose d'un comité de vérification contemporain.
- 19 Notons que les choix qui seront faits doivent s'inscrire dans le respect des obligations et pouvoirs législatifs des instances de gouvernance des villes, particulièrement le conseil municipal et le comité exécutif. Les pratiques retenues par la Ville pour définir le comité de vérification devraient être approuvées par un règlement adopté au conseil municipal.

3.4.1 Mandat du comité

- 20 Le comité de vérification surveille toutes les questions de vérification relatives à la municipalité et aux organismes faisant partie de son périmètre comptable. Il reçoit notamment les rapports annuels et spéciaux du BVG, de la firme de vérification externe et des autres prestataires externes de services de vérification. Il est chargé d'entendre le vérificateur externe au sujet de l'exécution de son mandat d'audit financier de même que le BVG au sujet de son mandat de vérification. Le

comité examine en détail les rapports du BVG et tient des audiences pour poser des questions aux responsables sur leur gestion. Il examine également la reddition de comptes du BVG pour comprendre comment celui-ci s'acquitte de son mandat, les difficultés qu'il éprouve de même que l'utilisation des ressources qui lui sont confiées. Le comité de vérification effectue son travail dans les limites de son mandat délégué par le conseil municipal, en tout respect des mandats du comité exécutif, de la commission des finances et de l'administration, du BVG et de l'auditeur externe.

3.4.2 Composition

- 21 Le comité de vérification est constitué de membres du conseil municipal, qui entérine leur nomination. Le maire ou la mairesse peut être membre d'office du comité.
- 22 Le comité de vérification comporte suffisamment de membres pour s'acquitter de ses responsabilités et réunir les connaissances, expériences et expertises nécessaires (pour Sherbrooke, entre 4 et 6 membres). Au besoin, le comité peut inviter toute personne-ressource qu'il juge utile à assister aux rencontres et à le conseiller. Toutefois, ces personnes-ressources ne devraient pas avoir droit de vote.
- 23 Du point de vue des compétences souhaitées, il est de bonne pratique de s'assurer que, dans l'ensemble, le comité regroupe suffisamment d'expertises dans les domaines de la comptabilité, des finances publiques et de la vérification. Afin de compléter l'expertise des conseillères municipales et des conseillers municipaux intéressés par une participation au comité de vérification, il est particulièrement utile d'avoir accès à des membres externes (ne sont pas membres du conseil municipal). Dans certaines municipalités, nous avons constaté que la réglementation permet d'ajouter jusqu'à 3 membres externes au comité de vérification, avec droit de vote.
- 24 En vue de favoriser la diversité des points de vue dans ses travaux, il est également de bonne pratique que le comité soit composé de membres qui reflètent bien la représentation des différents partis politiques. À l'Assemblée nationale du Québec et dans les assemblées législatives ailleurs au Canada, il est également de bonne pratique de nommer une ou un membre de l'opposition officielle à la présidence du comité des comptes publics. Le comité et sa présidence encouragent les membres à collaborer pour améliorer la reddition de comptes et la gestion des fonds publics.
- 25 Pour assurer une plus grande indépendance du comité, il est essentiel que ses membres n'aient pas de fonction de gestion récente au sein de la municipalité ni d'intérêts personnels à l'égard des sujets traités par le BVG et les prestataires externes de services de vérification. Dans le secteur public, les ministres et membres du cabinet ne siègent pas au comité des comptes publics. Dans le contexte d'une municipalité, on pourrait également s'attendre à ce que les membres du comité exécutif de la Ville ne soient pas systématiquement membres du comité de vérification. Les consultations que nous avons menées nous informent cependant que l'exclusion complète de membres du comité exécutif du comité de vérification serait contre-productive dans le contexte d'une municipalité.

3.4.3 Durée du mandat des membres

- 26 Une bonne pratique consiste à déterminer, pour les membres élus, une durée de mandat allant jusqu'à la dissolution du conseil municipal. La durée du mandat des membres du conseil qui siègent au comité de vérification n'excède donc pas la date de l'élection générale qui suit leur nomination. Pour assurer la continuité du travail du comité de vérification, une bonne pratique consiste à

minimiser les roulements ou les remplacements des membres, à produire une documentation appropriée ainsi qu'à fournir des ressources stables visant à conserver la mémoire du comité.

3.4.4 Responsabilités

- 27 Le comité relève du conseil municipal pour les questions provenant :
- du BVG ou des prestataires externes de services de vérification;
 - du service des finances (questions relatives au processus de vérification externe);
 - d'autres services et directions relativement aux questions relevant de son mandat.
- 28 Il assure notamment le lien entre le conseil municipal, le BVG, l'administration et le service des finances en vue d'une communication régulière et efficace.

Administration et autres politiques générales

- 29 Le comité de vérification recommande au conseil municipal le processus destiné à sélectionner la ou le VG de la Ville et le cabinet de vérification externe. Il participe à des séances d'information sur des questions stratégiques, complexes ou litigieuses. Il examine son mandat, sa charte et ses règles internes et, au besoin, recommande des modifications au conseil municipal. Il évalue annuellement sa performance ainsi que celles de sa présidente ou son président et de ses membres. Il recommande au conseil municipal les règlements envisagés qui sont de sa compétence. Au besoin, il formule ses commentaires et recommandations.

Audits de performance et rapport annuel du VG

- 30 Le comité examine le plan de vérification du BVG et réalise une coordination stratégique entre les travaux de celui-ci et la Ville. Il avise aussi le BVG de ses préoccupations, de ses sujets d'intérêt et de ceux du conseil municipal.
- 31 Le comité de vérification reçoit les rapports finaux d'audit de performance, de conformité ou autres mandats spéciaux; il tient des rencontres avec la direction générale et les directions des divers services pour s'assurer que les déficiences soulevées sont corrigées. Pour ce faire, il reçoit les plans d'action de l'administration, effectue le suivi de l'application des recommandations, et obtient l'assurance de la direction générale que des processus adéquats sont en place pour favoriser une gestion efficace des risques auxquels la Ville est exposée, entre autres les risques juridiques, environnementaux, réputationnels, économiques ainsi que de santé et de sécurité. Il veille aussi à ce que toutes les recommandations découlant d'une vérification soient communiquées au comité permanent concerné de la Ville, lorsque c'est pertinent.

Certification des états financiers et autres

- 32 Le comité de vérification recommande au conseil municipal la nomination de la firme de vérification externe chargée de la certification des états financiers et l'engagement des frais de vérification.
- 33 Il examine ses plans d'audit et l'informe, de même que le BVG, de ses préoccupations et de sujets d'intérêt en ce qui a trait, entre autres, à l'étendue et à l'approche de la vérification, dont l'évaluation annuelle des systèmes de contrôles internes, de même qu'aux échéanciers.
- 34 Il obtient l'assurance de la direction générale que des processus adéquats sont en place pour favoriser une gestion efficace des risques en matière d'informations financières (capacité à repérer et à évaluer l'incidence et la probabilité).

- 35 Il s'assure de l'indépendance et de l'impartialité des auditrices et auditeurs externes en examinant, au besoin, toutes les vérifications supplémentaires, les conseils de gestion et les autres frais de vérification externe, et il demeure au fait des changements législatifs et comptables ainsi que de leurs effets sur les états financiers.
- 36 Il est du devoir du comité de vérification de procéder à l'examen des états financiers et des travaux réalisés par la firme de vérification externe et le BVG lorsque celui-ci participe à l'audit financier. Au terme de la vérification des états financiers, le comité prend connaissance du sommaire des anomalies, des déficiences de contrôle interne ou de gestion et des autres questions signalées, et il s'assure que des mesures sont prises pour y donner suite. Les gestionnaires responsables des états financiers ou autres informations assujetties à un examen externe fournissent au comité de vérification les plans d'action ainsi que les rapports d'étape qui décrivent les manières dont les anomalies ont été corrigées et dont les recommandations ont été mises en œuvre.
- 37 Il examine également les plans et rapports issus des autres vérifications, enquêtes de juricomptabilité sur des informations financières et autres enquêtes confiées à des prestataires externes de services de vérification par l'administration ou le conseil municipal. À ce sujet, le comité se tient informé des résultats des travaux réalisés et formule des recommandations relativement aux questions et priorités soulevées par ces prestataires de services.

3.4.5 Orientation et formation des membres

- 38 Le comité veille à ce que ses membres reçoivent une orientation et une formation appropriées et pertinentes au sujet de leur rôle. Il est important que les membres du comité comprennent bien :
- les rôles et responsabilités de la présidente ou du président et des membres;
 - les différents types d'audits;
 - les liens de responsabilisation entre les auditrices ou les auditeurs externes, le BVG, la direction générale et la trésorière ou le trésorier;
 - le caractère confidentiel des discussions, particulièrement lors des huis clos;
 - les bonnes pratiques des comités de vérification et la manière dont elles sont appliquées.
- 39 Les membres du comité doivent avoir accès à des possibilités de perfectionnement professionnel afin de mieux comprendre les enjeux qui ont une incidence immédiate sur leur rôle. La participation des membres du comité de vérification à des sessions de formation continue sur la gouvernance et les normes comptables et réglementaires constitue une pratique à valoriser.

3.4.6 Autorité, prise de décision et rapports du comité de vérification

- 40 Les règles internes du comité de vérification sont précisées dans son règlement de régie interne (entre autres, les rôles et responsabilités de la présidente ou du président du comité, les attentes à l'égard des membres, les activités du comité, le fonctionnement des réunions, les communications, etc.). Les attentes à l'égard de la présidence du comité de vérification comprennent, principalement, la préparation du plan annuel du comité, les préparatifs pour les réunions, la présidence des réunions, la direction du processus d'évaluation du comité et le soutien à une culture positive et collaborative au sein du comité. Les règles internes devraient prévoir que le comité peut désigner l'une ou l'un de ses membres pour présider la séance en l'absence de la présidente ou du président.

3. MÉMOIRE SUR LE COMITÉ D'AUDIT

- 41 Il est aussi important de clarifier les attentes à l'égard des membres du comité de vérification afin qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités, entre autres :
- bien connaître les lois, règlements et normes qui s'appliquent à leur travail;
 - bien connaître la portée et les limites de l'audit de performance et des états financiers;
 - participer activement aux réunions;
 - encourager une culture de communication ouverte, honnête et respectueuse avec les membres de la direction et les différentes parties prenantes;
 - fournir des conseils éclairés.
- 42 Les membres du comité de vérification doivent également consacrer le temps nécessaire pour traiter des questions complexes ou difficiles.
- 43 Le comité peut convoquer ses propres réunions sans autorisation d'autres instances, et il se réunit à huis clos à la demande de la présidente ou du président, conformément aux dispositions du règlement de régie interne. Il se concentre sur l'administration des politiques et sur le renforcement de l'administration des dépenses publiques, et non pas sur le bien-fondé de politiques publiques.
- 44 Afin d'assurer l'efficacité du comité, il est de bonne pratique de transmettre préalablement et en temps opportun à ses membres les ordres du jour et les documents pour les réunions.
- 45 Il est également de bonne pratique que le comité de vérification produise et dépose périodiquement (en général annuellement) un rapport de ses activités et recommandations pour que le conseil municipal puisse apprécier l'ensemble de ses travaux.

3.4.7 Fonctionnement

Ressources et soutien

- 46 Le comité de vérification dispose des ressources et du soutien administratif nécessaires pour mener à bien ses travaux, et il est autonome sur ce point. De plus, il est de bonne pratique que le comité de vérification puisse bénéficier d'un soutien administratif de la part de l'administration de la Ville pour, entre autres, organiser et assurer la logistique relative à la tenue des séances du comité de vérification. La ou le VG ne peut assumer cette fonction, qui est usuellement dévolue au Greffe.

Plan et calendrier de travail du comité

- 47 Le comité établit un plan de travail annuel bien arrimé à son mandat, qui décrit son calendrier d'activités et les points à aborder à chaque réunion. Ce plan précise, entre autres, les sujets à couvrir (par exemple, la gestion des risques, le contrôle interne, les rapports d'audit) et les autres activités prévues au règlement de régie interne ou dans son mandat (par exemple, la recommandation quant au choix de la firme de vérification externe, le suivi de l'application des recommandations, la divulgation des conflits d'intérêts des membres, les huis clos établis). Il facilite aussi le suivi des activités et permet de planifier l'étude des dossiers et d'accorder aux membres le temps nécessaire pour cela. Par exemple, le calendrier doit prévoir suffisamment de temps à l'analyse des rapports d'audit lors des réunions ainsi qu'à la compréhension des états financiers consolidés de la Ville. Lors de l'élaboration du plan de travail, le comité doit collaborer notamment avec la commission des finances et de l'administration pour éviter les chevauchements.

3.5 Recommandation à la Ville de Sherbrooke

Revoir le règlement relatif au comité d'audit sur la base des éléments suivants :

3.5.1 Mandat

48 Le comité d'audit⁹ est un comité consultatif spécialisé, chargé de guider le conseil municipal sur les questions stratégiques liées aux travaux d'audit effectués à la Ville de Sherbrooke et dans les organismes de son périmètre comptable, de même que sur la gestion stratégique des risques de la Ville. Il se veut une instance neutre orientée vers l'amélioration de la gestion des fonds publics et la responsabilisation.

3.5.2 Composition

49 La composition globale du comité favorise la neutralité politique et vise à ce que, collectivement, ses membres possèdent un niveau approprié de connaissances et d'expertise dans les domaines de la comptabilité, des finances publiques et de l'audit.

50 Le comité comporte entre 4 et 6 personnes, membres ou non du conseil municipal, et respecte les règles de composition suivantes :

- 1 ou 2 personnes ne sont pas membres du conseil municipal;
- au moins 1 personne est issue du comité exécutif (sans exclure le maire ou la mairesse);
- au moins 1 personne n'est pas issue du comité exécutif;
- la présidence peut être assumée par une personne qui n'est pas membre du conseil municipal.

51 La durée du mandat des membres du conseil municipal qui siègent au comité d'audit n'excède pas la date de l'élection municipale qui suit leur nomination. La durée du mandat des autres membres du comité d'audit est de 3 ans, renouvelable 1 fois.

3.5.3 Responsabilités

Générales

52 Le comité relève du conseil municipal pour les questions provenant :

- du BVG, de la firme de vérification externe ou des prestataires externes de services d'audit;
- du Service des finances (questions relatives au processus d'audit externe);
- d'autres services et directions relativement aux questions relevant de son mandat.

53 Le comité d'audit :

- recommande au conseil municipal le processus destiné à sélectionner la ou le VG de la Ville et la firme de vérification externe, de même que leur nomination et rémunération;
- recommande ou prend connaissance des mandats particuliers confiés au BVG par le conseil municipal en application de l'article 107.12 de la LCV;
- s'assure que les moyens mis à la disposition du BVG pour réaliser son mandat sont appropriés;

⁹ À des fins de modernisation, nous préconisons l'utilisation du terme « audit », plutôt que « vérification », dans le règlement qui serait ajusté.

3. MÉMOIRE SUR LE COMITÉ D'AUDIT

- en collaboration avec les autres instances et commissions de la Ville, le comité obtient l'assurance que des processus adéquats sont en place pour favoriser une gestion efficace des risques auxquels la Ville est exposée.

54 Le comité formule au conseil municipal et à l'administration toutes les recommandations appropriées dans l'exercice de son mandat.

Audits de performance et de conformité

55 Le comité examine le plan d'audit du BVG; il avise celui-ci des sujets d'intérêt du conseil municipal.

56 Le comité reçoit les rapports finaux d'audit de performance, de conformité ou des autres mandats spéciaux du BVG (article 107.12 de la LCV); il tient des rencontres avec la direction générale et les autres directions pour s'assurer que les déficiences relevées sont corrigées. Ainsi, il :

- reçoit les plans d'action de l'administration;
- effectue le suivi de l'application des recommandations;
- veille à ce que toutes les recommandations découlant d'une vérification soient communiquées au comité permanent concerné de la Ville, lorsque c'est pertinent.

Audits financiers

57 Le comité examine les plans d'audit et informe la firme de vérification externe et le BVG (le cas échéant) de ses préoccupations et de sujets d'intérêt en ce qui a trait, notamment, à l'évaluation annuelle du seuil de signification, à l'étendue et à l'approche de l'audit, dont l'évaluation des systèmes de contrôles internes, de même qu'aux échéanciers.

58 Le comité s'assure de l'indépendance et de l'impartialité des auditrices et des auditeurs externes en examinant, au besoin, toutes les vérifications supplémentaires, les conseils de gestion et les autres frais de vérification externe.

59 Au terme de l'audit des états financiers, le comité prend connaissance du sommaire des anomalies, des déficiences de contrôle interne ou de gestion et des autres questions signalées par la firme de vérification externe et le BVG (le cas échéant), et il s'assure que des mesures sont prises pour y donner suite.

60 Le comité obtient les plans d'action ainsi que les rapports d'étape qui décrivent comment les anomalies ont été corrigées, et les recommandations, mises en œuvre.

Autres

61 Le comité examine les plans et rapports issus des autres prestataires de services d'audit, notamment les enquêtes de juricomptabilité sur des informations financières et d'autres résultats d'enquêtes demandées par l'administration ou le conseil municipal.

3.5.4 Fonctionnement

62 Le comité d'audit examine son mandat, sa charte et ses règles internes, et recommande des modifications au conseil municipal.

63 Le comité dispose du soutien nécessaire pour :

- son fonctionnement normal;
 - l'exécution de son mandat, notamment par l'accès à des personnes-ressources, au besoin.
- 64 Il se rencontre au minimum 3 fois par année, et ces rencontres se tiennent à huis clos; il établit un plan de travail annuel qui décrit son calendrier d'activités et les points à aborder à chaque réunion.
- 65 Les travaux, les comptes rendus, les avis ou recommandations qui ont été soumis au comité ainsi que les résultats des travaux du comité d'audit sont confidentiels, sauf si ces documents sont déjà du domaine public.
- 66 Le comité d'audit évalue annuellement sa performance ainsi que celles de sa présidence et de ses membres.

3.5.5 Reddition de comptes

- 67 Le comité d'audit rend compte de ses activités au conseil municipal par un rapport annuel.

Annexe 1 – Règlement actuel du comité de vérification de la Ville de Sherbrooke¹⁰

2.5.1 Constitution et composition

Un comité de vérification est constitué par le présent article conformément à l'article 107.17 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, c. C-19).

Le comité de vérification est composé des membres du comité exécutif de la Ville et de 2 élus provenant du conseil municipal ou des conseils d'arrondissement.

2.5.2 Personnes-ressources

Le comité de vérification peut s'adjoindre les personnes-ressources nécessaires à l'exécution de son mandat.

2.5.3 Mandat

Le comité de vérification agit à titre d'intermédiaire entre le vérificateur général et le conseil municipal.

À cette fin, le comité :

1. prend connaissance des objectifs généraux et des grandes orientations du plan de vérification proposé par le vérificateur général pour l'année en cours ainsi que les moyens administratifs qu'il propose pour sa réalisation;
2. prend connaissance de l'évaluation annuelle de l'importance relative générale et des risques associés au plan annuel du vérificateur général;
3. prend connaissance des mandats confiés au vérificateur général par le conseil en application de l'article 107.12 de la *Loi sur les cités et villes* et des moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;
4. prend connaissance du rapport annuel du vérificateur général avant sa transmission au président du conseil;
5. prend connaissance du rapport du vérificateur général de sa vérification des états financiers de la municipalité;
6. informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du conseil ou du comité à l'égard de la vérification des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
7. prend connaissance des rapports du vérificateur général qui lui sont transmis par le conseil;
8. prend connaissance du rapport du vérificateur externe;
9. formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés sur les suites données aux demandes, aux observations et aux recommandations du vérificateur général ou du vérificateur externe;
10. formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
11. prend connaissance des prévisions budgétaires du vérificateur général et les transmet au directeur général avec ses commentaires et recommandations.

¹⁰ *Règlement numéro 1300 de la Ville de Sherbrooke* - Titre 2 - Le conseil municipal, ses comités et ses commissions – Chapitre 5 - Comité de vérification.

2.5.4 Transmission des rapports

Le conseil transmet au comité de vérification les rapports finaux transmis par le vérificateur général et le vérificateur externe.

2.5.5 Vérificateur général

Le conseil peut demander l'avis du comité avant de nommer le vérificateur général, de fixer sa rémunération ainsi que ses conditions de travail, de le destituer, de le suspendre sans traitement ou de modifier sa rémunération.

Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

2.5.6 Crédits supplémentaires

Le conseil peut prendre l'avis du comité avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle.

Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

2.5.7 Confidentialité

Le comité de vérification siège à huis clos. Le compte rendu des délibérations du comité de vérification est confidentiel ainsi que les avis ou recommandations qui ont été faits au comité, et ce, tant que le processus décisionnel d'enquête ou de vérification est en cours.

2.5.8 Rapport des activités

Le comité de vérification doit faire rapport annuellement au conseil des activités du comité de vérification.

Annexe 2 – Revue de la littérature en matière de comité de vérification¹¹ au Québec et au Canada

[Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation - Bonnes pratiques de renforcement des comités d'audit municipaux à l'intention des municipalités dotées d'un vérificateur général](#)

[Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation - La responsabilisation en action : les bonnes pratiques d'un comité des comptes publics efficace](#)

[Assemblée nationale du Québec - Règlement de l'administration publique, incluant la Section 1.1 Commission de l'administration publique](#)

[Commission de l'administration publique - Auditions des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative - Observations, conclusions et recommandations - Rapport sur l'imputabilité Printemps 2021](#)

[Gouvernement du Canada - Loi sur le Parlement](#)

[Règlement de la Chambre des communes du Canada, incluant le Chapitre XIII Comités, version du 2 décembre 2021](#)

[Document de la Chambre des communes du Canada - Comités PACP - 44^e législature, 1^{re} session \(22 novembre 2021 – novembre 2022\)](#)

[Gouvernement du Canada - Conditions de nomination des membres de comités d'audit](#)

[Gouvernement du Québec - Loi sur la gouvernance des sociétés d'État du Québec](#)

[Société québécoise des infrastructures - Règlement intérieur \(RI 2016-02-18 Mise à jour n° 4 2022-12-01\)](#)

[Gouvernement du Canada - Politique sur l'audit interne. Directive sur l'audit interne du Conseil du Trésor. Conditions de nomination des membres de comités d'audit et Guide à l'intention des comités ministériels de vérification de 2019](#)

[Gouvernement du Canada - Loi sur la gestion des finances publiques du Canada \(LGFP\)](#)

[Gouvernement du Canada - Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques](#)

¹¹ Dans les gouvernements supérieurs, l'équivalent du comité de vérification est souvent un « comité des comptes publics ».

Annexe 3 – Comparaison des comités de vérification présents dans les grandes villes du Québec¹²

Parmi les 10 grandes villes du Québec (100 000 habitants et plus), 6 ont mis en place un comité de vérification. Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces comités, selon la documentation disponible au moment de notre examen.

	Gatineau	Laval	Montréal	Québec	Sherbrooke	Terrebonne
Nombre total de membres	3	6	10	4	6	5
Nombre de membres externes	0	2	3	0	0	2
Compétences requises	Oui	Non spécifié	Oui (externe seulement)	Non spécifié	Non spécifié	Oui (externe seulement)
Fréquence des rencontres annuelles	3	4 à 6	7 à 8	5 à 6	3 à 6	4
Reddition de comptes (rapports annuels)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Sommaire :

Nombre de membres : De 3 à 10.

Nombre de membres externes (ne sont pas membres du conseil municipal) : Sur les 6 comités constitués, 3 ont des membres externes et 2 exigent des compétences spécifiques pour ces membres.

Fréquence des rencontres : De 3 à 8 annuellement.

Reddition de comptes : Les 6 comités de vérification doivent présenter un rapport annuel.

Caractère public des rencontres : Aucun comité de vérification de ces villes ne siège en public.

¹² Pour les villes qui n'ont pas mis en place de comité de vérification, nous n'avons pas cherché à connaître le fonctionnement de la relation entre le BVG et la gouvernance de la Ville.

Chapitre 4

Plan d'audit pluriannuel du BVG



Bureau du vérificateur
général

Table des matières

4.1 Introduction	63
4.2 Entités du champ de compétences du VG de la Ville de Sherbrooke	63
4.3 Démarche.....	64
4.4 Plan d'audit pluriannuel	65
Annexe 1 — Des enjeux qui évoluent et des responsabilités étendues dans un contexte de développement durable (DD).....	67

4. PLAN D'AUDIT PLURIANNUEL DU BVG

4.1 Introduction

- 1 La mission du vérificateur général (VG) est d'assister les membres du conseil municipal dans leur fonction de contrôle, de contribuer à la saine gestion de l'administration municipale et d'améliorer les pratiques de la Ville de façon continue. Il participe à l'amélioration de la gestion de la Ville par un meilleur respect des lois et par l'amélioration de la performance (efficacité, efficience, économie, développement durable). Ainsi, le VG fournit au conseil municipal et à la population, de façon objective et indépendante, une opinion sur la gestion des affaires municipales ainsi que des pistes d'amélioration.
- 2 En effet, les rapports produits, incluant les recommandations formulées, constituent un intrant incontournable pour la prise de décisions éclairées en matière de gouvernance et de gestion.
- 3 Le VG détermine lui-même les audits qu'il compte mener pour réaliser sa mission; ces audits ne mettent pas en question le bien-fondé des politiques du conseil municipal. Ce dernier peut toutefois lui demander de réaliser une mission particulière sur toute matière relevant de sa compétence; une telle demande ne peut avoir préséance sur les obligations principales du VG.
- 4 La conception d'un plan d'audit pluriannuel est une composante charnière dans la réalisation de la mission du BVG. Il s'agit d'une approche de plus en plus adoptée par les institutions supérieures de contrôle au Canada, notamment le Bureau du vérificateur général du Canada, et dans nombre d'autres gouvernements. Cette approche est aussi préconisée par l'OCDE, l'INTOSAI (l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques) et la FCAR (la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation). Dans le contexte où les ressources du BVG sont limitées, le plan d'audit pluriannuel doit découler d'une analyse stratégique fondée, visant à cibler et à planifier les audits de performance à réaliser. L'analyse stratégique est présentée à l'[annexe 1](#), alors que les projets d'audit qui en découlent sont présentés à la [section 4.4](#) ci-après.

4.2 Entités du champ de compétences du VG de la Ville de Sherbrooke

- 5 Outre la Ville de Sherbrooke (incluant Hydro-Sherbrooke, qui n'est pas une entité spécifique), le champ de compétences du VG est composé des organismes du périmètre comptable¹ suivants :
 - Animation centre-ville Sherbrooke;
 - Comité du fonds de legs des Jeux d'été du Canada – Sherbrooke 2013;
 - Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke;
 - Destination Sherbrooke;
 - Entreprendre Sherbrooke;
 - Jeux du Québec – 2024;
 - Régie de récupération de l'Estrie (en partenariat) – Récup-Estrie;
 - Sherbrooke Innopole;
 - Société de transport de Sherbrooke;
 - Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke (en partenariat) – Valoris.

¹ Selon les normes de comptabilité applicables.

- 6 Outre ces organismes, d'autres entités font aussi partie du champ de compétences du BVG. L'article 107.9 de la LCV prévoit des dispositions précises pour les organismes subventionnés annuellement à 100 000 \$ et plus. De plus, selon l'article 107.10 de cette loi, d'autres organismes qui reçoivent des subventions de moins de 100 000 \$ par année sont assujettis, à certaines conditions, aux travaux d'audit de performance ou de conformité du BVG.
- 7 Ainsi, au moment de la préparation de ce plan, environ 35 entités peuvent être assujetties, d'une façon ou d'une autre, aux audits du BVG.

4.3 Démarche

- 8 Ce plan d'audit est le résultat d'une démarche structurée visant à déterminer des projets d'audit potentiels en fonction de l'ensemble des activités de la Ville et des organismes qu'elle contrôle. Une telle approche comporte les avantages suivants :
 - Déterminer les objets d'audit les plus pertinents (enjeux et risques actuels et futurs), en lien avec les orientations de l'organisation;
 - Favoriser l'analyse des causes profondes des lacunes relevées;
 - Optimiser l'affectation des ressources du BVG;
 - Planifier les audits pour intervenir en temps opportun et obtenir le maximum de retombées;
 - Favoriser la participation des parties prenantes dans les audits qui les concernent.
- 9 Pour la conception du présent plan, voici les orientations du VG :
 - Prendre en compte toutes les entités assujetties à son mandat;
 - Maximiser globalement la valeur ajoutée de l'action du BVG en vue d'améliorer la gestion des entités auditées;
 - Positionner stratégiquement le BVG comme un acteur incontournable de changement pour l'organisation;
 - Protéger l'indépendance du BVG;
 - Mettre à jour annuellement ce plan.
- 10 La valeur ajoutée potentielle des travaux d'audit peut être décelée par l'analyse, entre autres, des enjeux, des risques et des opportunités de l'organisation, des préoccupations des membres du conseil municipal et de la haute direction, de l'importance des activités et de leur sensibilité publique.
- 11 Le plan d'audit a été élaboré en réalisant les travaux suivants :
 - Rencontres avec chacune des directions de service de la Ville, les cadres de la direction générale et les directions générales des organismes du périmètre comptable;
 - Rencontres avec les membres du comité exécutif et des membres du conseil municipal, individuelles ou en groupe;
 - Analyse stratégique de l'environnement de la Ville, y compris les considérations de l'UMQ (Union des municipalités du Québec) et de la FQM (Fédération québécoise des municipalités) (présentée à l'[annexe 1](#));
 - Analyse des travaux antérieurs et du résultat du suivi des recommandations du VG (le [chapitre 2](#) présente un bilan de l'application des recommandations des 10 dernières années);

- Analyse documentaire (registre des plaintes, plans d'action existants, divers documents stratégiques, etc.);
- Synthèse des préoccupations des parties prenantes;
- Recensement des audits récents d'autres vérificateurs municipaux canadiens et étrangers;
- Détermination des projets d'audit à valeur ajoutée pour la Ville;
- Planification des audits en fonction des priorités et des ressources disponibles;
- Validation avec l'administration.

4.4 Plan d'audit pluriannuel

- 12 En fonction des ressources actuelles (budget), la capacité de production du VG est d'environ 3 000 heures d'audit par année.
- 13 Le tableau suivant présente la planification des projets d'audit du VG pour une période de 3 ans. L'inclusion de cette liste dans le présent rapport favorisera, nous le croyons, la contribution des parties prenantes à nos travaux.
- 14 Ce plan d'audit fera l'objet d'une mise à jour annuellement, en tenant compte des changements dans l'environnement ou des enjeux nouveaux qui peuvent émerger, ainsi que de l'opportunité d'incorporer d'autres sujets d'intérêt.

Tableau 1 : Plans d'audit pour 3 ans

Sujets d'audit	Horizon de réalisation
1. Traitement des élus et élus	Trisannuel 2021/2023 2024/2026
2. Remboursement des dépenses de recherche et de soutien des membres du conseil municipal	Trisannuel 2022/2024 2025/2027
3. Organismes subventionnés (LCV, art. 107.9)	Trisannuel 2021/2023 2024/2026
4. Certification de l'application des recommandations	Annuelle
5. Cybersécurité	Vigie annuelle (3 ans) 2023 2024 2025
6. Gestion des ententes et des programmes avec les organismes	2023/2024
7. Bureau de l'ombudsman	2023/2024
8. Protection des renseignements personnels	2023/2024
9. Gestion des risques financiers reliés aux impacts des changements climatiques	2024/2025

4. PLAN D'AUDIT PLURIANNUEL DU BVG

Sujets d'audit	Horizon de réalisation
10. Gouvernance des technologies de l'information	2024/2025
11. Gestion des grands projets	2024/2025
12. Acquisitions de biens et services	2025/2026
13. Acquisitions d'immeubles stratégiques	2025/2026
14. Processus budgétaire	2025/2026

Annexe 1 – Des enjeux qui évoluent et des responsabilités étendues dans un contexte de développement durable (DD)

Analyse stratégique

Introduction

La [section 1](#) de cette annexe présente les connaissances pertinentes de l'environnement stratégique de la Ville. Cette analyse ne saurait être complète sans que soient pris en compte les facteurs de valeur ajoutée du champ de compétences du BVG, présentés à la [section 2](#). La juxtaposition de ces deux ensembles de connaissances permet de dégager les audits et la planification du plan d'audit pluriannuel du BVG.

1. Un contexte changeant

a. Le rôle et les responsabilités des villes

Les responsabilités des villes, comme gouvernements de proximité, ont considérablement augmenté depuis une vingtaine d'années, et plus particulièrement depuis l'adoption de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs* (2017). Par ailleurs, la *Loi sur les compétences municipales* (2005) établit leurs compétences dans les domaines suivants :

- la culture, les loisirs, les activités communautaires et les parcs;
- le développement économique local;
- la production d'énergie et les systèmes communautaires de télécommunication;
- l'environnement;
- la salubrité;
- les nuisances;
- la sécurité;
- le transport.

Outre les lois précitées, d'autres lois provinciales autorisent les municipalités à agir dans divers domaines de compétences. C'est le cas, notamment, de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* et du *Code de la sécurité routière*. L'élargissement de ces responsabilités, qui nécessitent potentiellement des ressources additionnelles, pose aussi un défi concernant la capacité des municipalités à générer des revenus autres que fonciers.

Par ailleurs, les municipalités ont le défi de susciter l'intérêt des citoyennes et citoyens pour la politique municipale afin de faciliter l'adoption de nouvelles orientations et la mise en œuvre de programmes permettant de répondre aux enjeux des collectivités desservies.

b. La société

De nombreux changements sociaux affectent les gouvernements municipaux. Notons tout d'abord l'augmentation de la population et sa migration vers les villes de même que son vieillissement, qui exercent une pression notamment sur le logement abordable, sur les enjeux du vivre-ensemble et sur le transport collectif.

Ces changements exigent que les gouvernements municipaux soient proactifs, adaptatifs et innovants afin de répondre aux besoins changeants de leurs communautés.

c. L'environnement, les changements climatiques et le développement durable

Les pressions sur l'environnement découlant du développement économique traditionnel et actuel sont considérables. Les changements climatiques et la perte de biodiversité sont responsables de la dégradation économique de plusieurs pays, de la migration de populations importantes et de la propagation de plusieurs maladies. L'impact des changements climatiques sur le milieu urbain comprend, entre autres, l'augmentation du nombre d'îlots de chaleur, qui affectent les populations vulnérables comme les personnes âgées et les enfants, les inondations dues aux précipitations plus intenses, qui surpassent la capacité des infrastructures urbaines, et parfois même des sécheresses qui réduisent la quantité d'eau disponible pour la communauté. Ainsi, de nombreux projets de développement urbain doivent composer avec la nécessité de protéger des espèces menacées et leur habitat ainsi que d'assurer la protection des forêts urbaines. Notons aussi que les changements climatiques provoquent des crises dont la gestion relève souvent des villes (inondations, tornades, canicules, verglas, etc.).

Comme organisations de première ligne, les villes ont un rôle indéniable à jouer pour contrer les effets de la dégradation de l'environnement, réagir aux changements climatiques et assurer un développement durable (DD). À ce jour, elles ne sont pas assujetties à la *Loi sur le développement durable* (LDD), contrairement aux ministères et autres organismes du gouvernement. Toutefois, l'article 15 (3^e alinéa) de la LDD prévoit que les organismes municipaux peuvent, sur une base volontaire, élaborer un document énonçant les objectifs, actions et interventions qu'ils envisagent pour contribuer au DD et à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de DD. La LDD tout comme la *Loi fédérale sur le développement durable* (L.C. 2008, ch. 3) contiennent de bonnes pratiques pouvant guider les municipalités dans leur démarche vers le DD.

L'élargissement des rôles et responsabilités des villes s'inscrit dans la recherche d'un DD planétaire motivé par l'initiative de l'Organisation des Nations Unies, qui a adopté en l'an 2000 les Objectifs du Millénaire pour le développement, avec un horizon de 2015, et les Objectifs de développement durable (ODD), pour 2030. On trouve en effet un objectif propre aux villes dans les ODD : l'objectif 11 « Villes et communautés durables ». Dans ce contexte, plusieurs villes, dont Sherbrooke, ont adhéré à l'Engagement de Montréal pour la biodiversité lors de la COP 15, tenue à Montréal en décembre 2022.

Par ailleurs, la Securities and Exchange Commission (SEC) et l'International Framework Reporting Standards Board (IFRSB) sont en train de développer des normes de reddition de comptes concernant le DD pour les rapports financiers des entreprises. On peut s'attendre à ce que ces normes influencent celles du secteur public dans un avenir rapproché.

Notons aussi que diverses organisations internationales ont ciblé les éléments essentiels de gouvernance pour appuyer la mise en place du DD d'une ville : vision, stratégie, plan d'action, adaptation de la gouvernance, reddition de comptes et consultation des parties prenantes. Ces éléments relèvent d'une démarche de gouvernance rigoureuse.

En analysant l'environnement politique actuel, on remarque que les thèmes suivants font partie des priorités des conseils municipaux des villes de plus de 100 000 habitants en 2022 : l'adaptation aux changements climatiques, l'aménagement du territoire, la place de l'auto en ville, la participation citoyenne et les enjeux sociaux. Plus spécifiquement, notre analyse permet de retracer les 6 axes prioritaires suivants : zéro net énergie, résilience et adaptation, économie circulaire, écosystèmes et ressources, tissu social ainsi que villes durables et santé.

Aujourd'hui, 7 grandes villes ont adopté une stratégie de DD. Au cours des dernières années, particulièrement en raison des impacts plus évidents des changements climatiques, la plupart de ces villes ont joint aux stratégies de DD des plans d'action climat qui visent principalement l'adaptation et la résilience au nouveau régime hydrique (inondations, érosion, sécheresses) et aux îlots de chaleur.

En ce qui a trait à la reddition de comptes, il importe de souligner une innovation importante à la Ville de Montréal, qui publie depuis 2019 le chapitre « Information financière non audité relative aux changements climatiques », intégré à son rapport annuel. Cette analyse, ajoutée au rapport financier de la Ville, s'inscrit dans la démarche du développement des normes de la SEC et de l'IFRSB.

La Ville de Sherbrooke n'a pas présentement de stratégie de DD. Cependant, un plan d'action, adopté en 2008, a été mis en œuvre jusqu'en 2011. Par la suite, un plan d'adaptation aux changements climatiques pour la période 2013-2023 a été adopté, avec un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) de 30 % en 2030 (par rapport à 2009); ce plan comprenait un inventaire des émissions de GES en 2016. Différents plans connexes soutiennent ce plan climat. Le 6 juin 2023, le conseil municipal a adopté le Plan nature; ce document fait office de guide pour la conservation des milieux naturels et donne à la Ville un portrait des milieux humides, hydriques et boisés du territoire. Il stipule des objectifs visant la protection de ces milieux et inclut un règlement de contrôle intérimaire.

d. La main-d'œuvre et l'expertise

La pénurie de main-d'œuvre affecte sérieusement le Québec. La concurrence pour attirer les ressources humaines se traduit souvent par une pression à la hausse sur les salaires et les coûts des avantages sociaux. Par ailleurs, les employeurs doivent redoubler de créativité pour inciter les employés et employées à demeurer dans leur poste. Cet effort devra être maintenu pour de nombreuses années, car on prévoit que la pénurie de personnel demeurera jusqu'au milieu de la prochaine décennie. Notons aussi que le niveau requis d'expertise est de plus en plus élevé en raison des systèmes et des enjeux complexes auxquels font face les municipalités. Les gestionnaires doivent maintenant démontrer des compétences multidimensionnelles non seulement pour administrer les systèmes en place, mais aussi pour anticiper les problèmes à venir et gérer les risques inhérents.

e. Les infrastructures et les moyens techniques

Que ce soit en raison du vieillissement des infrastructures, de leur déficit d'entretien, des nouveaux besoins d'une population qui se diversifie ou des changements climatiques, les infrastructures municipales devront être adaptées pour soutenir la vie quotidienne de la population. Des améliorations variées devront être apportées au système de transport comprenant les routes, les ponts et les transports publics; au réseau d'eau potable et d'eau usée; à la consommation d'énergie; aux systèmes de communication et, enfin, aux bâtiments et aux espaces publics. Ces adaptations aux infrastructures devront se faire dans le cadre de la *Loi sur le patrimoine culturel* et de la *Politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire*, dont les objectifs sont de guider dans un tout cohérent les actions des gouvernements, des municipalités et des parties prenantes en vue de la mise en valeur des paysages, de la conservation et de la valorisation du patrimoine, de la protection des milieux naturels et agricoles, ou de l'orientation de la croissance vers des formes urbaines et architecturales plus durables.

f. Les technologies de l'information

Les progrès technologiques modifient rapidement et en profondeur la façon dont les gouvernements municipaux gèrent leurs activités. Que ce soit les services en ligne, la communication numérique ou l'utilisation des technologies des villes intelligentes, les municipalités doivent mettre de plus en plus à

profit les technologies récentes pour améliorer l'efficacité de leurs services et accroître leur efficience. Par exemple, des villes utilisent des capteurs pour surveiller la qualité de l'air, le trafic routier et la consommation d'eau, et elles utilisent ces données pour appuyer leurs décisions concernant l'allocation des ressources et le développement des infrastructures. De plus, elles utilisent de plus en plus des outils numériques et des stratégies d'engagement pour impliquer les résidentes et résidents dans le processus d'élaboration des politiques qui les concernent. Par ailleurs, l'essor des médias sociaux a donné à la population une plus grande voix dans la prise de décision municipale : cette nouveauté oblige les villes à s'ajuster aux nouvelles réalités de l'engagement et de la communication en ligne.

g. Les pressions budgétaires

L'adaptation aux nouveaux besoins dictés par les changements sociaux ou environnementaux exerce des pressions considérables sur les ressources budgétaires des administrations municipales. De nouvelles sources de revenus sont demandées, mais les municipalités doivent aussi utiliser de nouvelles technologies et recourir à diverses innovations pour fournir des services qui permettront de répondre de manière plus efficace et efficiente aux besoins changeants des communautés.

h. Les priorités du conseil municipal

Le conseil municipal de la Ville de Sherbrooke, en place depuis l'automne 2021, souhaite adopter un programme en vue de faire de Sherbrooke une ville verte, responsable, innovante, inclusive, humaine et ouverte sur le monde. Les grandes orientations du conseil et de ses 6 commissions sont les suivantes :

- Élaborer une stratégie municipale d'adaptation aux changements climatiques et de réduction des GES;
- Développer des mécanismes transparents et innovants de consultation et de participation citoyenne;
- Miser sur la qualité et le développement des communautés;
- Intervenir efficacement pour favoriser le développement d'une économie durable sur le territoire;
- Assurer une saine gestion dans une perspective à long terme.

2. Les facteurs de valeur ajoutée du champ de compétences du BVG

Le tableau suivant présente les facteurs de valeur ajoutée du champ de compétences du BVG, pour 11 activités stratégiques.

Tableau 2 : Les facteurs de valeur ajoutée du champ de compétences du BVG

Activités stratégiques	Éléments de gestion importants
1. Intégrité et transparence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vie démocratique et relations avec les citoyennes et les citoyens 2. Responsabilisation / Imputabilité 3. Conflits d'intérêts, influences et probité 4. Documentation des décisions, conformité et vérification
2. Évaluation / Suivi de la performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suivi de la performance (indicateurs, rapports, analyse comparative) 2. Gestion et évaluation des programmes et des politiques 3. Amélioration continue, leçons apprises, assurance qualité, politiques et processus 4. Gestion des bénéfiques

Activités stratégiques	Éléments de gestion importants
3. Gouvernance et surveillance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Structure de gouvernance / Rôles et responsabilités / Efficacité de la gouvernance / Délégations 2. Unités de surveillance 3. Gestion du risque / Contrôles internes 4. Engagement des parties prenantes, partenariats, inclusion 5. Engagement de la haute direction 6. Communication interne 7. Implantation des recommandations
4. Technologies de l'information, données et protection des renseignements personnels	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cybersécurité 2. Systèmes d'information / Architecture 3. Gestion des documents et des données / Sécurité 4. Protection des renseignements personnels 5. Soutien aux utilisatrices et utilisateurs
6. Soutien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressources humaines 2. Ressources matérielles (immeubles, approvisionnements, équipements) 3. Ressources financières 4. Gestion contractuelle 5. Gestion des actifs 6. Soutien administratif (affaires juridiques, comptabilité, évaluation municipale)
7. Planification et organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planification stratégique et à long terme 2. Analyse des coûts/bénéfices et des options, estimation des coûts 3. Politiques, guides et encadrement du personnel 4. Coordination organisationnelle / Planification des services / Cartographie des services 5. Établissement des priorités 6. Capacité organisationnelle 7. Formation 8. Gestion de projets
8. Développement économique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Essor économique et social de la ville 2. Promotion de la ville
9. Gestion du territoire	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planification du territoire 2. Gestion du territoire (aménagement, permis, inspection)
10. Développement durable et milieu de vie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Environnement propre et sain 2. Animation du milieu (culture, sports, loisirs, événements)
11. Gestion des opérations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sécurité urbaine et circulation (réseau routier, transport en commun, déneigement, pistes cyclables, gestion de crise, etc.) 2. Gestion des eaux 3. Administration de la justice

Chapitre 5

Reddition de comptes du BVG



Bureau du vérificateur
général

Table des matières

5.1 Bureau du vérificateur général	75
5.2 Réalisations de l'année (de juin 2022 à mai 2023).....	75
Rencontres de direction	75
Rencontres avec les élus	75
Intégration des solutions technologiques Microsoft 365 (M365).....	75
Document d'encadrement pour les audits de performance	75
Système de gestion de la qualité	76
Processus d'acquisition de services professionnels	76
Processus de suivi des recommandations	77
Comité consultatif.....	77
5.3 Associations, forums et formation	77
5.4 Ressources externes et partenaires	78
5.5 Éléments en développement	78
5.6 États financiers	78

5. REDDITION DE COMPTES DU BVG

5.1 Bureau du vérificateur général

- 1 Le bureau du vérificateur général (BVG) est constitué du vérificateur général (VG) et d'une adjointe administrative. Le VG procède aussi à l'embauche de ressources externes, selon ses besoins.

5.2 Réalisations de l'année (de juin 2022 à mai 2023)

Rencontres de direction

- 2 Dès mon entrée en fonction, j'ai entrepris des rencontres individuelles avec chacune des directions de la Ville et des organismes contrôlés. Je procède aussi à une rencontre avec toute personne nouvellement nommée, selon ce que je juge approprié. Ces rencontres ont un double objectif : celui d'établir un premier contact en présentant brièvement la fonction et les orientations du VG, et surtout mieux connaître les activités de la Ville, les enjeux qui y sont liés et les préoccupations des responsables. Je les remercie d'ailleurs pour leur collaboration.
- 3 Ces rencontres m'ont permis d'échanger sur différents volets de la gestion de la Ville; ceux maîtrisés ou ceux à améliorer. Les points de vue partagés ont enrichi ma réflexion lors de l'élaboration du plan triennal d'audit.

Rencontres avec les élus

- 4 Dans le but de présenter la fonction de VG aux membres du conseil municipal et de colliger leurs préoccupations les plus importantes, j'ai tenu, dès l'automne 2022, une rencontre de groupe avec eux. Quelques autres rencontres individuelles m'ont aussi permis d'alimenter ma réflexion sur les meilleurs moyens à prendre pour répondre adéquatement aux besoins du conseil municipal. Notons que la population, le personnel ou les membres du conseil municipal peuvent transmettre leurs préoccupations en tout temps au VG, qui peut s'en inspirer pour choisir de mener un audit.

Intégration des solutions technologiques Microsoft 365 (M365)

- 5 La réalisation d'audits implique de prendre connaissance d'une foule d'informations, de les analyser et de solliciter la collaboration de plusieurs ressources internes et externes. Le BVG a revu sa gestion documentaire et ses façons d'échanger de l'information dans le cadre de sa gestion ou de ses travaux. Par exemple, les fonctionnalités offertes par la solution M365 ont déjà fait l'objet d'une première phase d'intégration lors du bilan sur l'application des recommandations. D'autres phases d'intégration entraîneront encore plus d'efficacité au BVG, surtout lors de la réalisation d'audits.

Document d'encadrement pour les audits de performance

- 6 L'action d'un VG est grandement facilitée si son rôle et les modalités de réalisation des audits sont clairs et bien compris. Un document intitulé *Relations entre l'administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke* a été développé à cette fin et est joint à l'[annexe B](#). Il traite des rapports de collaboration et de respect souhaités avec les membres du conseil municipal et l'administration, et fournit des détails sur les différentes étapes des audits, incluant la contribution attendue des unités auditées.

Systeme de gestion de la qualite

- 7 Pour assurer la qualite de ses travaux, le VG s'appuie sur un ensemble de normes edictees par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada. Sous-jacentes aux normes specialisees qui encadrent les differents travaux d'audit, certaines exigences s'appliquent a tous les travaux visant a procurer un niveau d'assurance. Elles concernent generalement :
- les regles deontologiques applicables a l'auditrice ou a l'auditeur, y compris son independance par rapport aux entites faisant l'objet de l'audit;
 - le controle de la qualite;
 - l'esprit critique, le jugement professionnel ainsi que les competences et techniques en matiere de certification;
 - la planification et l'execution des missions d'audit;
 - l'obtention d'elements probants suffisants et appropries;
 - le recours a des specialistes et la realisation des consultations appropriees;
 - l'etablissement des conclusions de l'audit;
 - le contenu des rapports d'audit;
 - la documentation des dossiers d'audit.
- 8 Par ailleurs, le CNAC a adopte en janvier 2021 de nouvelles normes de gestion de la qualite devant etre appliquees pour tout audit debutant apres le 15 decembre 2022. Ces nouvelles normes obligent maintenant les cabinets de verification a se doter d'un systeme de gestion de la qualite dont l'objectif est de fournir l'assurance raisonnable que :
- le cabinet de verification et son personnel s'acquittent de leurs responsabilites conformement aux normes professionnelles et aux exigences legales et reglementaires applicables, et mènent leurs missions conformement a ces normes et exigences;
 - les rapports de mission delivres par le cabinet sont appropries aux circonstances.
- 9 Fort du systeme de gestion de la qualite deja en place, j'ai mis a niveau le manuel de gestion de la qualite du BVG ainsi que notre methodologie pour les audits de performance afin de respecter ces nouvelles exigences. Cela m'a amene notamment a definir des objectifs de qualite et a concevoir et a mettre en place un processus d'evaluation des risques ainsi qu'un processus de suivi et de prise de mesures correctives. Une premiere evaluation de ce systeme, dont les composantes sont decrites a l'[annexe C](#), est prevue d'ici la fin de l'annee 2023.

Processus d'acquisition de services professionnels

- 10 Pour realiser sa mission, le VG a recours notamment aux services de firmes et de personnes ayant une expertise en audit legislatif ou sur des objets de gestion particuliers. En decembre 2022, j'ai lance un appel de qualification public dans le but de constituer une liste de prestataires de services fiables pouvant contribuer en valeur ajoutee a la mission du BVG. Ainsi, 4 prestataires de services collaboreront avec le BVG pour les 6 prochaines annees; cet exercice sera mis a jour annuellement. Apres avoir etabli mon plan d'audit pluriannuel, j'ai procede a une invitation a soumissionner sur un ensemble d'audits a realiser pour l'horizon 2023-2025. Cette facon de faire me permet de determiner l'agencement des ressources le plus profitable pour chaque periode.

- 11 Cette démarche en 2 étapes s'est faite dans le respect des exigences tant de la LCV que des politiques et règlements de la Ville en matière de gestion contractuelle et d'attribution de contrats de services professionnels. L'investissement se répercutera certainement dans la performance du BVG et la qualité des travaux d'audit. L'[annexe D](#) fournit plus de détails sur ce processus.

Processus de suivi des recommandations

- 12 Dès mon arrivée en fonction, j'ai procédé à la conception d'un processus formel pour le suivi des recommandations (voir l'[annexe E](#)). J'ai aussi opérationnalisé ce processus par la mise en place d'une plateforme de partage d'information avec les gestionnaires (M365), pour centraliser toutes les données utiles au suivi des recommandations et l'audit correspondant, et faciliter ainsi un suivi constant et efficient de l'avancement des divers chantiers.

Comité consultatif

- 13 Compte tenu de la diversité des activités de la Ville, des fonds qui y sont affectés et de leurs retombées sur l'ensemble de la population concernée, l'exercice de la fonction de VG d'une ville est relativement complexe. Pour être soutenu dans l'orientation du BVG et conseillé sur certains dossiers stratégiques, j'ai constitué un comité consultatif.
- 14 Ce comité, qui siégera 3 fois par année, est appelé à donner des avis, notamment sur le positionnement stratégique du BVG, le plan d'audit pluriannuel et les projets de rapports d'audit.
- 15 Il est composé de Michel Samson, ex-vérificateur général de la province de Québec et de la Ville de Québec, de Jean Cinq-Mars, ex-commissaire au développement durable du Québec, et de Maxime Pedneaud-Jobin, ex-maire de Gatineau. En date de la production de ce rapport annuel, le comité avait tenu une rencontre.

5.3 Associations, forums et formation

- 16 Le VG participe au regroupement des 10 vérificateurs législatifs municipaux, l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec. Ce regroupement constitue un lieu d'échange d'expertises et de connaissances pertinentes pour l'exercice de nos fonctions.
- 17 Par ailleurs, la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), créée par les vérificateurs législatifs canadiens, fournit un forum d'échanges et de soutien pour l'ensemble de ses membres. Depuis quelques années, la FCAR anime aussi un regroupement des vérificateurs généraux municipaux du Canada.
- 18 Afin de me conformer aux exigences de ma profession, pour la période 2022-2023, j'ai suivi ou donné 52 heures de formation, visant principalement la connaissance du secteur municipal, la comptabilité, l'audit financier ainsi que l'audit de performance. Ainsi, en février, j'ai participé à l'IFSR Sustainability Symposium, une activité d'une journée visant à échanger sur les nouvelles normes internationales en matière de durabilité. En avril 2023, j'ai assisté au symposium annuel pancanadien organisé par le Conseil canadien des vérificateurs législatifs : son thème principal était la participation citoyenne aux travaux des vérificateurs législatifs.
- 19 Cette année, j'ai aussi collaboré avec la FCAR pour offrir une formation sur l'analyse des causes profondes à des professionnels de différents milieux, ainsi qu'une formation sur l'analyse des constatations d'audits à des auditrices et auditeurs du Bureau du vérificateur général du Canada.

5.4 Ressources externes et partenaires

20 La liste des ressources externes et des partenaires est présentée à l'[annexe F](#).

5.5 Éléments en développement

- 21 Conformité à la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, aussi appelée Loi 25 : le BVG doit revoir ses politiques afin de s'assurer d'être conforme à ces nouvelles dispositions législatives, qui entreront en vigueur d'ici 2024.
- 22 Efficience du bureau, grâce à l'utilisation des fonctionnalités offertes par M365 : que ce soit pour l'audit de l'application des recommandations ou pour tout autre projet, le BVG vise à maximiser en continu l'efficience de ses travaux, entre autres en profitant des solutions de Microsoft.

5.6 États financiers

- 23 Pour l'année financière 2022, l'application des dispositions de l'article 107.5 de la LCV fixe le budget minimum du VG à 572 250 dollars; les opérations du BVG ont dégagé un excédent de 37 879 dollars.
- 24 Le relevé des dépenses d'opération du BVG, certifié par l'auditeur financier de la Ville, est présenté à l'[annexe G](#).

Annexes



Bureau du vérificateur
général

Table des matières

ANNEXE A — Extraits pertinents de la <i>Loi sur les cités et villes</i>	81
ANNEXE B — Relations entre l'administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke – Audit de performance.....	88
ANNEXE C — Système normalisé de gestion de la qualité	96
ANNEXE D — Processus d'acquisition de services professionnels du BVG.....	97
ANNEXE E — Processus de suivi des recommandations	98
ANNEXE F — Ressources externes et partenaires du BVG	104
ANNEXE G — Relevé des dépenses d'opération du BVG (2022).....	105

ANNEXE A – EXTRAITS PERTINENTS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

(à jour au 1^{er} avril 2023)

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.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

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

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35.

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 assujéti 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 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

1° des états financiers annuels de cette personne morale ;

2° de son rapport sur ces états ;

3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;

2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

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

2001, c. 25, a. 15.

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

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire 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.

ANNEXE B – RELATIONS ENTRE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE ET LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE SHERBROOKE

Audit de performance

Message du vérificateur général

Le présent document vise à préciser la relation entre le vérificateur général, les unités auditées et le conseil municipal, en présentant les principes régissant les relations entre ces différentes parties prenantes ainsi que des renseignements sur notre processus d'audit. Ce document constitue une source d'information utile pour le personnel de gestion concerné, et il favorisera des rapports fructueux et respectueux entre l'administration municipale et le bureau du vérificateur général.

Dans nos relations avec l'administration municipale et les entités, nous cherchons à :

- approfondir continuellement la connaissance que nous avons du contexte de travail des directions;
- favoriser les échanges;
- agir avec professionnalisme et objectivité.

Le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke s'efforce de promouvoir le respect, la confiance et l'intégrité dans ses relations avec les gestionnaires, tout en maintenant son indépendance, son professionnalisme et son objectivité.

Notre but principal est de mieux servir le conseil municipal en veillant à ce que les rapports et les recommandations qui découlent de nos audits de performance soient équitables et objectifs, et à ce qu'ils soient reconnus comme tels par les personnes responsables de la gestion des deniers publics.

Le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke,



Yves Denis, CPA auditeur
Juin 2023

1. Assises

1.1 Encadrement

Le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke (VG) est une institution au service du conseil municipal. Sa mission première est d'informer objectivement le conseil municipal et les contribuables sur la rigueur de la gestion des biens qui sont confiés aux responsables de la gestion municipale et sur la pertinence de leur reddition de comptes. La portée du mandat du VG et ses responsabilités sont définies par la loi¹.

Le VG met en œuvre les mesures nécessaires pour que ses audits soient effectués avec indépendance, objectivité, respect et rigueur.

Pour assurer la qualité de ses travaux, le VG s'appuie sur un ensemble de normes édictées par CPA Canada, l'organisme chargé d'encadrer la profession. Sous-jacentes aux normes spécialisées qui encadrent l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance, certaines exigences s'appliquent à tous les travaux visant à procurer un niveau d'assurance. Elles concernent généralement :

- les règles déontologiques applicables à l'auditrice ou à l'auditeur, y compris son indépendance par rapport aux entités faisant l'objet de l'audit;
- le contrôle de la qualité;
- l'esprit critique, le jugement professionnel ainsi que les compétences et techniques en matière de certification;
- la planification et l'exécution des missions d'audit;
- l'obtention d'éléments probants suffisants et appropriés;
- le recours à des spécialistes et la réalisation des consultations appropriées;
- l'établissement des conclusions de l'audit;
- le contenu des rapports d'audit;
- la documentation des dossiers d'audit.

Afin que l'exercice puisse se réaliser dans un climat de confiance, le VG privilégie une approche de collaboration et une communication continue avec les unités administratives concernées.

1.2 Valeurs

L'objectivité des travaux du VG repose, en premier lieu, sur son indépendance face à l'administration et aux organismes audités. Ce principe sous-tend une réserve et une distance qu'il doit observer afin de ne pas prendre part aux décisions de gestion des unités administratives. Ces dernières sont tenues, quant à elles, d'éviter de créer toute situation qui pourrait réduire cette indépendance.

2. Audit de performance – Aperçu

2.1 Définitions

Le VG peut effectuer différentes interventions d'audit dans les organisations faisant partie de son champ de compétences. Découlant d'une exigence légale ou selon son plan de travail pluriannuel, il

¹ *Loi sur les cités et villes* (L. R. Q., chapitre C-19), articles 107.1 à 107.16, ci-après mentionnée sous LCV.

réalise, dans la mesure qu'il juge appropriée, des audits des états financiers, des audits de conformité et des audits de performance.

L'audit des états financiers vise à exprimer une opinion sur les états financiers quant à la présentation d'une image fidèle de la situation financière de la Ville ou d'un organisme audité, et du résultat de leurs activités, conformément au référentiel comptable applicable.

Un audit de conformité vise à évaluer si les décisions prises et les activités pertinentes de la municipalité sont conformes aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux politiques et aux directives de la municipalité.

Quant à l'audit de performance, il a pour objectifs de déterminer si les ressources ont été acquises et utilisées avec un souci d'économie et d'efficacité et si des procédés satisfaisants ont été mis en œuvre pour en évaluer l'efficacité et en rendre compte au conseil municipal. Ce type d'audit procure des indications sur les meilleures pratiques de gestion applicables pour administrer les fonds publics de façon optimale.

2.2 Sélection des activités

La nature, la fréquence et la portée d'un audit de performance sont discrétionnaires, puisque le choix des processus ou des activités à vérifier relève du VG.

Les préoccupations des membres du conseil municipal et de la haute direction, l'importance des activités, leur sensibilité publique, les risques qui y sont associés de même que la valeur ajoutée des travaux d'audit sont des éléments pris en compte pour arrêter une intervention dans un secteur d'activité.

De plus, le VG 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.

Les audits de performance ne mettent pas en question le bien-fondé des politiques du conseil municipal. Ils examinent plutôt les méthodes de gestion, les contrôles et les mécanismes de rapport de l'administration et des organismes visés en se fondant sur les politiques régissant l'administration publique et les meilleures pratiques applicables.

3. Accès à l'information

Il importe de souligner que le VG peut obtenir toute information qu'il juge pertinente et nécessaire pour exécuter un audit.

Le personnel du BVG peut demander tous les renseignements qu'il juge pertinents et nécessaires pour exécuter les audits et les examens. Il peut aussi demander des documents, des rapports et des explications aux fonctionnaires ainsi qu'aux cadres, au personnel ou aux mandataires des organisations.

À mesure que le personnel du BVG fait part aux responsables des renseignements dont il a besoin et des entrevues qu'il veut réaliser, les responsables doivent lui donner l'accès requis. L'information demandée peut viser toutes les formes de communication – écrite, orale et visuelle, sur support électronique ou non – et concerner tant les ébauches que les versions définitives des documents.

Les responsables doivent mettre le personnel requis à la disposition de l'équipe d'audit dès que celle-ci identifie les personnes qu'elle veut interviewer. Il n'est ni acceptable ni approprié qu'on prépare le personnel à une entrevue, ni que soit filtrée l'information demandée par le personnel du BVG. En règle générale, seules les personnes qui sont identifiées par l'équipe d'audit assistent aux entrevues, ce qui favorise l'obtention de réponses franches et complètes. Dans certaines circonstances, l'équipe d'audit et les responsables pourront convenir qu'il est approprié que des personnes observatrices assistent à une entrevue, mais cette décision appartient au VG.

Il est essentiel que le VG ait accès à l'information en temps opportun pour qu'il puisse s'acquitter de ses obligations en matière de présentation de rapports au conseil municipal. Les gestionnaires doivent répondre avec diligence aux demandes d'information du VG.

Des facteurs tels que le format de l'information demandée et l'endroit où elle se trouve, la disponibilité d'une personne où la charge de travail peuvent induire des délais dans l'obtention de l'information. Dans ces circonstances, il pourrait être opportun de discuter avec le VG pour convenir des délais de réponse.

Dans certains cas, un retard dans la production de l'information ou des documents demandés pourrait équivaloir à un refus d'accès. Le VG est tenu par les normes professionnelles de signaler ces cas au conseil municipal.

Le VG préfère obtenir l'information sous forme électronique, mais accepte les copies papier. L'information à fournir peut comprendre, sans pour autant s'y limiter :

- de la correspondance;
- des notes de service;
- des livres;
- des rapports;
- des plans;
- des cartes;
- des dessins;
- des diagrammes;
- des analyses;
- des sondages;
- des illustrations ou des éléments graphiques;
- des photographies;
- des films;
- des microfilms;
- des enregistrements sonores;
- des bandes vidéo.

L'équipe d'audit peut extraire une partie de l'information et la reproduire.

Elle doit respecter les mêmes dispositions de sécurité que le personnel de l'administration ou des organismes audités.

En effet, le respect de la confidentialité des affaires de l'entité auditée constitue l'un des principes sous-jacents de l'audit. Le VG s'engage donc à garantir la confidentialité de l'information obtenue en respectant les normes de sécurité et de discrétion en vigueur dans les unités administratives et en contrôlant l'accès à ses dossiers. Réciproquement, toute personne qui prend connaissance d'un rapport d'audit doit traiter celui-ci de façon confidentielle avant son dépôt au conseil municipal.

Finalement, selon le paragraphe 107.16 de la LCV, le VG, le personnel qu'il dirige et les spécialistes 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 ni de produire un document contenant un tel renseignement. Ainsi, le VG doit refuser de communiquer les documents qui contiennent des renseignements obtenus ou compilés par lui, ou pour son compte, dans le cadre d'une enquête, d'un examen ou d'un audit réalisé par lui ou sous son autorité. Les membres du public ne peuvent pas consulter les sommaires de plan d'audit, ni les ébauches de rapports, ni les autres documents d'audit détenus par le VG, tels que les feuilles de travail.

4. Étapes et responsabilités partagées lors d'un audit de performance

Le déploiement d'un audit de performance se fait en 4 grandes étapes². Pour chacune d'elles, la collaboration des gestionnaires et du personnel est primordiale.

4.1 Étude préliminaire

Contact avec l'unité administrative

Avant d'entreprendre ses travaux, le VG informe par écrit la direction de l'unité administrative de son intention d'y effectuer un audit, lui en précise le sujet et le déroulement général.

Tout au long de l'audit, le VG s'assure de communiquer de façon pertinente et efficace avec les personnes responsables. Ces communications visent notamment à développer un climat de confiance, à accroître la crédibilité du vérificateur, à rendre compte des résultats des travaux, à informer de toute modification importante apportée au déroulement du mandat et à déceler les situations potentielles de conflit.

Planification

Lors de l'étude préliminaire, l'équipe d'audit impliquée dans l'audit réalise des travaux visant à préciser les objectifs de l'audit et les éléments qui seront touchés (sa portée) de même que les critères d'évaluation qui seront utilisés.

Rapport d'étude préliminaire

Le projet d'audit est consigné dans un rapport d'étude préliminaire qui comprend généralement les éléments suivants :

- Vue d'ensemble : présentation succincte du sujet traité, encadrement légal de l'activité visée, rôles et responsabilités des principales parties prenantes, systèmes et processus concernés;
- Portée et étendue de l'audit : période et activités couvertes, responsabilités du VG;
- Objectifs de l'audit et critères d'évaluation;
- Équipe d'audit et échéancier de réalisation.

Un projet de rapport d'étude préliminaire est transmis aux personnes responsables, qui sont invitées à faire part de leurs commentaires concernant l'information qui s'y trouve, et plus particulièrement celle portant sur les responsabilités, les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation. Puisque l'activité sera analysée à la lumière des critères d'évaluation, il est essentiel que le VG et la direction s'entendent sur le caractère approprié des critères proposés (notamment leur pertinence). Après cette validation, un rapport d'étude préliminaire définitif est transmis aux responsables.

² Le déroulement d'un audit de conformité est essentiellement le même.

4.2 Examen détaillé

Analyse

À cette étape, l'équipe d'audit est amenée à scruter en profondeur les processus et les activités concernés pour en dresser un diagnostic précis. Elle recueille également les éléments probants pour appuyer ses constatations et ses conclusions.

À mesure que l'information est rassemblée, le VG valide l'exactitude des faits et des exemples auprès des du personnel de gestion concerné. Au terme de l'examen détaillé, le VG procède à la validation de ses principales constatations avec les responsables.

Recommandations préliminaires et projet de plan d'action

À la fin de l'étape de l'examen, l'équipe d'audit formule des recommandations préliminaires. À ce moment, les discussions qui ont cours avec les responsables devraient porter, principalement, sur le caractère concret et réaliste des recommandations et sur les réponses probables des gestionnaires à celles-ci.

Cela donne aux unités auditées suffisamment de temps pour préparer des réponses et élaborer un projet de plan d'action; celui-ci sera ajusté en fonction des travaux de finalisation de l'audit.

4.3 Rapport d'audit

Projet de rapport

Après avoir présenté les renseignements pertinents sur l'activité auditée et la portée de l'audit, le projet de rapport expose les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de l'audit. À cette étape, le VG demande aux responsables de formuler des commentaires par écrit concernant le projet de rapport.

Les réponses écrites aux recommandations n'ont pas pour objet de contester les constatations de l'audit. L'équipe d'audit et les le personnel de gestion concerné par l'audit doivent tenter de régler tout différend. Si cela n'est pas possible, la ou le gestionnaire qui n'accepte pas une recommandation doit, dans sa réponse, expliquer les raisons de ce désaccord. La réponse sera intégrée au rapport, et le VG peut réagir à tout commentaire s'il le juge à propos. Le VG informe les responsables de tout changement important apporté aux réponses définitives, et ce, avant la publication du rapport.

En publiant la réponse des gestionnaires, le VG leur donne la possibilité d'indiquer au conseil leur niveau d'adhésion aux recommandations et de décrire les mesures envisagées ainsi que le calendrier de mise en œuvre.

Rapport final

Le rapport définitif est intégré dans le rapport annuel du VG au conseil municipal. Selon l'article 107.13 de la LCV, « au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport [...] au maire de la municipalité [...]. [...] 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. » Avant le dépôt d'un rapport d'audit, l'administration produit une lettre de déclaration pour finaliser la validation du rapport.

4.4 Plan d'action définitif

Le plan d'action définitif, qui concrétise les engagements des gestionnaires à l'égard de la mise en œuvre des recommandations, est transmis au VG par les gestionnaires à la fin de l'audit. Ce plan d'action énonce les mesures, les indicateurs et les échéanciers de réalisation favorisant la mise en œuvre complète des recommandations. Le VG procède à l'examen des plans d'action produits et émet une opinion sur ceux-ci.

Sommaire - Déroulement d'un audit de performance et responsabilités conjointes

Le tableau ci-dessous résume les phases et les principales responsabilités lors d'un audit de performance. Notons que tout document de travail est confidentiel, seul le rapport final est public.

	Étape	Vérificateur général (VG)	VG et gestionnaires	Gestionnaires
1. Étude préliminaire (Planification)	Contact avec l'unité administrative	Envoie une lettre de mission au sujet de l'audit.	Au besoin, réunion d'introduction (VG et direction)	
	Planification	Planifie des travaux (dont les entrevues et les échanges avec le personnel)		
		Identifie les ressources et au besoin les spécialistes (incluant un contrôleur qualité selon la politique du BVG)		
	Rapport d'étude préliminaire	Produit le projet de rapport d'étude préliminaire		Commentent dans les délais prescrits les objectifs, les critères et l'étendue de l'audit décrits dans le rapport d'étude préliminaire et confirment la responsabilité de la direction à l'égard du programme ou du secteur visés par l'audit
Produit le rapport définitif d'étude préliminaire				
2. Examen détaillé	Analyse	Procède à la collecte, à l'analyse et à la synthèse de l'information	Échanges pour confirmer les faits et exemples, et envisager les recommandations	Commentent les faits et exemples
	Recommandations préliminaires et projet de plan d'action	Produit les conclusions de l'audit		Produisent un projet de plan d'action
3. Rapport d'audit	Projet de rapport	Produit l'ébauche du rapport qui contient les recommandations préliminaires	Validation des constatations et recommandations préliminaires	Commentent l'ébauche du rapport
			Échanges sur l'ébauche du rapport	Produisent les réponses définitives aux recommandations
	Rapport final	Produit le rapport final		Signent la lettre de déclaration
4. Plan d'action	Plan d'action			Produisent le plan d'action définitif et le soumettent au VG

Des spécialistes peuvent intervenir tout au long d'un audit de performance. Il s'agit d'une personne reconnue comme chef de file dans un domaine d'activité et choisie par l'équipe d'audit pour formuler des avis – mais non prendre des décisions – sur la portée et l'importance des questions d'audit, les secteurs d'examen, les risques soulevés, l'étendue de l'audit et ses résultats. L'équipe d'audit choisit ces spécialistes en fonction de leurs compétences, de leur expertise et de leurs connaissances dans les sujets analysés.

5. Publication du rapport

5.1 Avant le dépôt au conseil municipal

Quelques jours avant le dépôt du rapport au conseil municipal, le VG rend disponible pour les gestionnaires concernés le matériel de communication préparé à cet effet.

Le VG demande que le matériel de communication de la Ville ou d'un organisme audité lui soit transmis avant d'être rendu public.

5.2 Séance du comité plénier

Quelques jours avant la séance, les conseillères et conseillers reçoivent sous embargo un exemplaire du rapport et le matériel de communication pertinent.

5.3 Transmission aux médias sous embargo

Quelques jours avant ou le jour du dépôt, les médias reçoivent un exemplaire du rapport et du matériel de communication sur celui-ci, maintenus sous embargo jusqu'au moment du dépôt au conseil municipal.

Dans certains cas, des demandes de renseignements supplémentaires peuvent être formulées sur les audits réalisés ou sur des sujets qui ne sont pas traités dans le rapport. Le VG ne fournit pas d'autre information que celle contenue dans le rapport. En conséquence, le VG renvoie à l'administration toute question dont la réponse implique de plus amples renseignements ou de l'information qui n'est pas liée au sujet audité.

5.4 Dépôt au conseil municipal

Le dépôt du rapport du VG au conseil municipal donne lieu à sa publication sur le site Internet de la Ville.

6. Références

La conception de ce guide est inspirée de publications produites par d'autres vérificateurs législatifs à ce sujet. Ainsi, les modèles des vérificateurs généraux du Canada, du Québec et de municipalités ont contribué, de près ou de loin, à alimenter le présent guide.

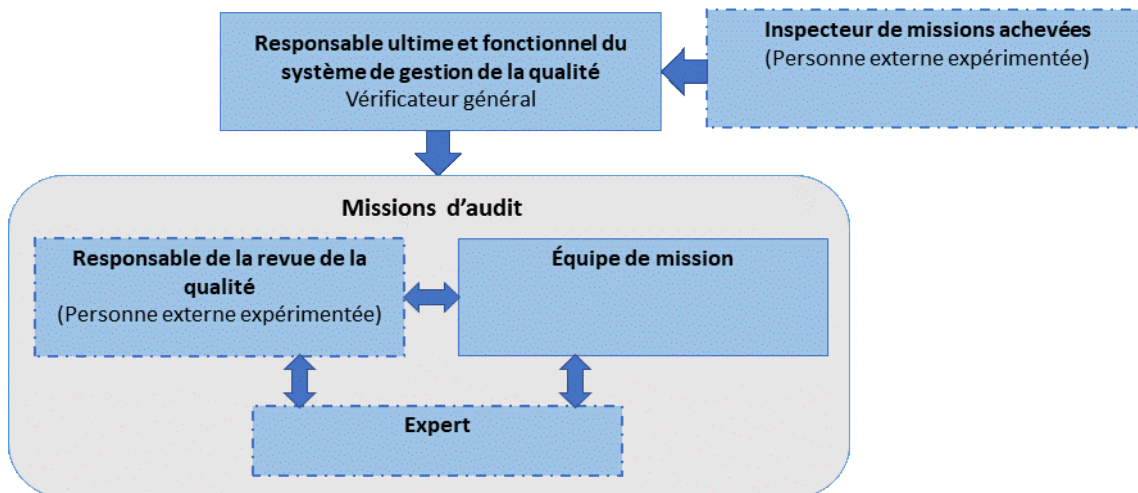
ANNEXE C – SYSTÈME NORMALISÉ DE GESTION DE LA QUALITÉ

Un système de gestion de la qualité fonctionne de façon continue et itérative, et tient compte des changements touchant la nature et les circonstances du cabinet de vérification et des missions qu'il réalise. Les nouvelles normes qui s'appliquent depuis le 15 décembre 2022 exigent qu'il couvre néanmoins les 8 volets suivants :



Tel qu'illustré à la figure suivante, le système mis en place prévoit aussi l'apport de ressources externes pour enrichir tant sa conception que son application. Ainsi, pour chaque audit, une personne responsable de la revue de la qualité sera désignée pour évaluer de façon objective les jugements importants portés par l'équipe de mission et les conclusions tirées à leur sujet. De plus, tous les 3 ans, les missions achevées pendant cette période seront sujettes à une inspection réalisée par une personne externe expérimentée n'ayant pas participé à ces missions. Une telle inspection vise à s'assurer :

- du respect des normes professionnelles et autres exigences applicables;
- du caractère approprié de la documentation contenue dans les dossiers et de l'opinion exprimée dans les rapports de mission;
- de l'application appropriée des exigences du BVG quant aux audits qu'il mène.



ANNEXE D – PROCESSUS D’ACQUISITION DE SERVICES PROFESSIONNELS DU BVG

Les prestataires de services professionnels qui collaborent avec le VG sont considérés comme des partenaires. Leur apport est déterminant pour la réalisation de la mission de celui-ci. Dans le souci de bâtir un réseau de collaboratrices et collaborateurs compétents et fiables tout en favorisant la concurrence, la sélection des prestataires s’est effectuée en deux temps :

Étape	Objectif	Critères
1. Qualification des prestataires	Constituer un bassin de ressources compétentes et intéressées par une collaboration avec le VG (partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience de la firme et des ressources pouvant collaborer avec le VG • Compréhension du mandat du VG • Disponibilité des ressources
2. Obtention de propositions de services spécifiques	Mettre en concurrence les firmes qualifiées sur des missions d’audit spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Coût • Ressources spécifiques proposées • Disponibilité des ressources pour les missions

ANNEXE E – PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

1. Importance d'un système de suivi des recommandations formulées par le vérificateur général

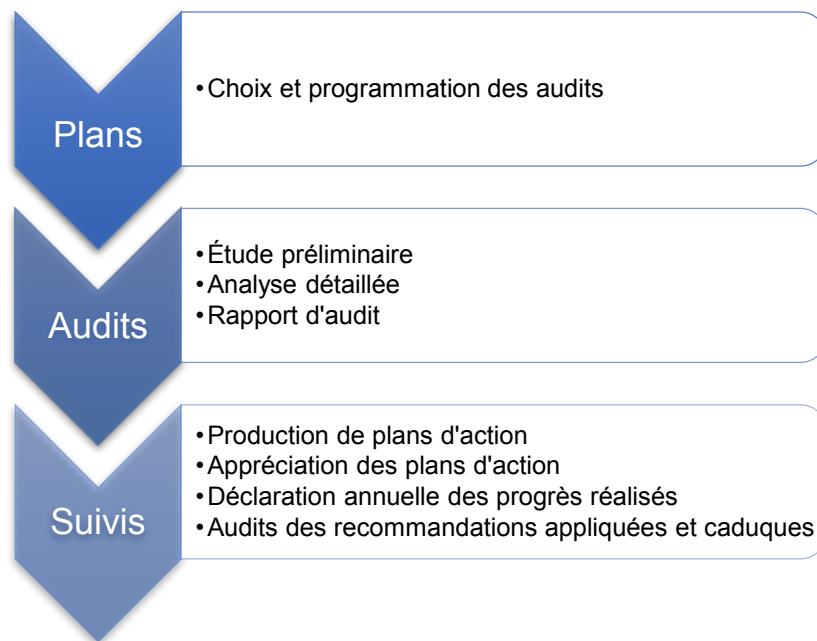
Les travaux du VG contribuent à l'amélioration de la gestion de la municipalité. Tant pour le choix des sujets audités que lors de la réalisation de chaque audit, le VG porte une grande attention à la valeur ajoutée de ses interventions. Cette valeur ajoutée ne se concrétise que si, ultimement, les recommandations sont appliquées.

En vue d'assurer l'application des recommandations, il est nécessaire de mettre en place un système pour enregistrer chaque recommandation, planifier les mesures qui doivent être mises en œuvre, attribuer les responsabilités et suivre le statut de chacune jusqu'à ce qu'elle soit pleinement appliquée. Une reddition de comptes aux élus ferme la boucle de la gestion.

2. Cycle d'audit et système de suivi des recommandations

La figure suivante résume le cycle complet des travaux d'audit de performance.

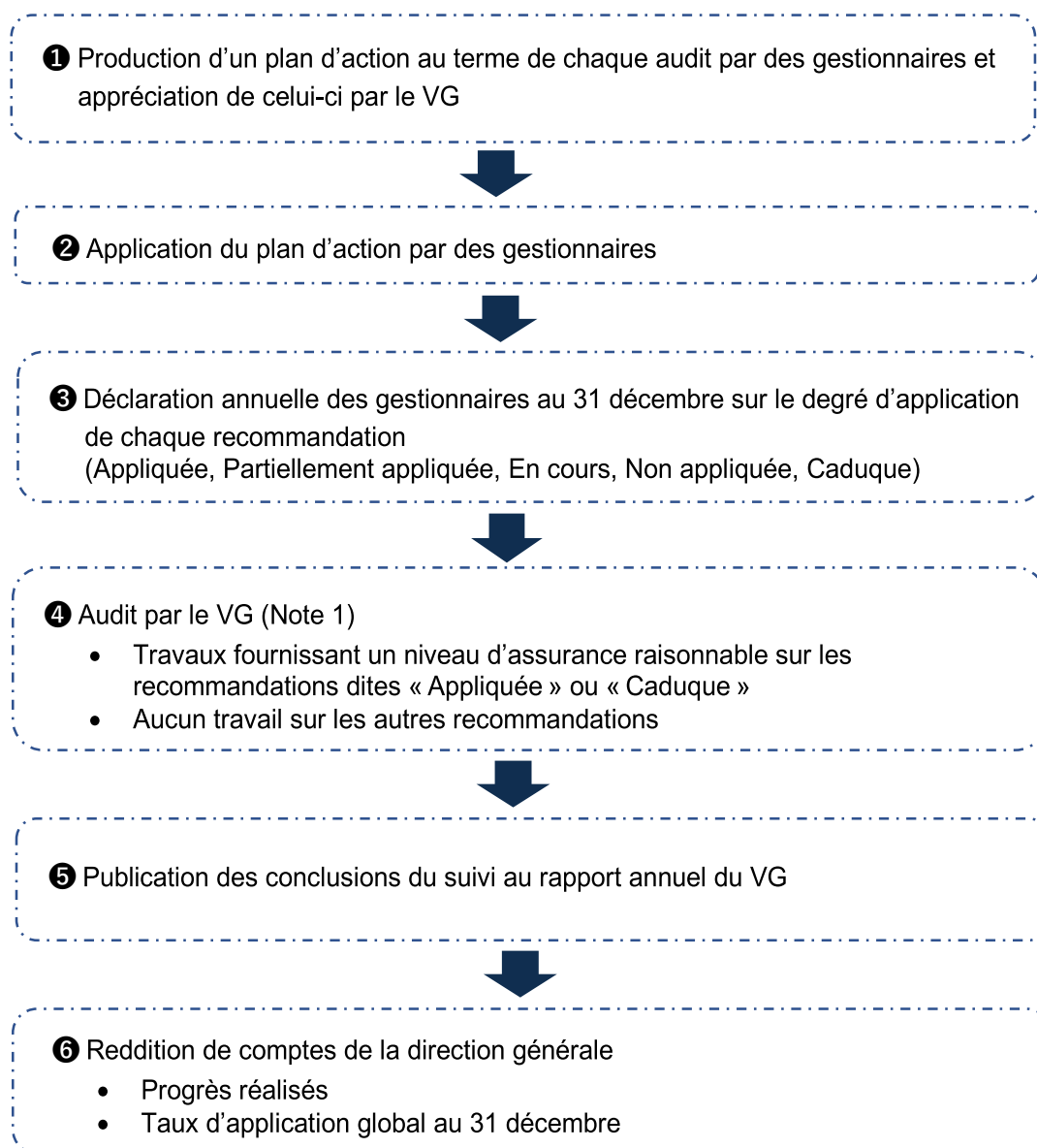
FIGURE 1 : CYCLE DES TRAVAUX D'AUDIT DE PERFORMANCE



Au terme de chaque audit, les gestionnaires des unités administratives concernées doivent faire état de leurs commentaires relativement aux constatations et recommandations, qui doivent être inclus dans la section « Commentaires de la direction » du rapport d'audit.

La figure 2 illustre de façon plus détaillée les étapes du processus de suivi.

FIGURE 2 : PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS



Note 1 : Le présent document décrit les travaux qui seront généralement réalisés par le VG dans le cadre du suivi des recommandations. Selon les analyses qu'il mène et les enjeux qu'il détermine, et dans la mesure qu'il le juge approprié, le VG pourrait juger qu'il est opportun de réaliser tout mandat de suivi spécifique.

Les gestionnaires doivent aussi, avant la publication du rapport d'audit, soumettre un plan d'action complet ❶ au VG (un modèle est présenté dans la [section 4.1](#)); ce dernier effectue une appréciation de sa plausibilité à corriger les lacunes à la source des recommandations. Cette appréciation est basée sur les critères suivants :

- Pertinence et suffisance des actions;
- Désignation d'un responsable pour chacune des actions;
- Caractère réaliste des échéances présentées.

S'ensuit le processus de suivi de l'application des recommandations (② à ④) à partir d'une plateforme de collecte standardisée d'informations¹ fournie par le VG. La [section 4.2](#) présente un modèle de fiche de suivi.

Chaque gestionnaire doit y inscrire en date du 31 décembre de chaque année :

- les mesures mises en œuvre dans l'année écoulée concernant chaque recommandation pour appliquer celles qui ne l'étaient pas totalement jusque-là;
- son appréciation du degré d'application de chacune compte tenu des mesures appliquées dans l'année.

③ Les recommandations qui reçoivent la cote « Appliquée » ou « Caduque » de la part des gestionnaires font l'objet d'une mission de suivi ④ avec un niveau d'assurance raisonnable de la part du VG, vu que l'organisation est susceptible de cesser d'y travailler. Ce suivi implique notamment l'analyse des déclarations et documents produits, des discussions avec les responsables et l'application de procédures pour obtenir une information probante suffisante et appropriée pour être en mesure de conclure sur l'application ou non de la recommandation ou sur son caractère caduc ou non. Le tableau 1 précise la nomenclature et la description des cotes, ainsi que la nature de l'information probante recherchée par le VG.

Tableau 1 : Nomenclature et vérification des cotes

Cote	Description	Nature de l'information probante recherchée par le vérificateur général
Appliquée	Les mesures correctives sont en place et permettent de corriger les lacunes relevées; les résultats sont mesurables, et il est fortement probable que la pérennité en soit assurée.	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures prises couvrent tous les volets de la recommandation et doivent être appliquées par toutes les unités administratives visées • Les mesures prises sont pérennes • Les mesures corrigent les lacunes qui ont donné lieu à la recommandation • Des retombées des mesures sont déjà observées
Partiellement appliquée	Les mesures correctives sont conçues, mais non complètement déployées, ou les résultats ne sont pas encore mesurables.	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun travail d'assurance sur les déclarations des gestionnaires n'est réalisé
En cours	Les mesures correctives sont en conception, des actions significatives ont été entreprises.	
Non appliquée	Aucune action n'a été entreprise, ou des actions non significatives ont été entreprises.	
Caduque	La recommandation n'est plus pertinente en raison d'un changement interne ou dans l'environnement de la Ville.	<ul style="list-style-type: none"> • L'événement ayant mené à déclarer le caractère caduc est bien documenté • Le lien de cause à effet entre l'événement et la caducité de la recommandation est bien démontré et logique

¹ Base de données Excel et les fiches de suivi, partagées via Sharepoint.

L'information consignée par les gestionnaires sur la plateforme de collecte standardisée d'informations permet à la direction générale de la Ville, par une base de données centralisée, d'exercer un suivi global des progrès réalisés et de prendre action si elle juge que les recommandations ne sont pas mises en œuvre dans un délai raisonnable².

Les conclusions du VG concernant les recommandations « Appliquées » ou « Caduques » ⑤ sont présentées dans son rapport annuel.

Sur la base de l'information obtenue chaque année, ainsi que des données auditées par le VG (recommandations appliquées ou caduques), la direction générale rend compte au conseil municipal ⑥ des progrès réalisés et des efforts restants pour appliquer les recommandations du VG.

3. Responsabilités de chaque partie impliquée

Pour assurer le fonctionnement du système de suivi des recommandations, il est important que chaque partie impliquée comprenne et assume adéquatement ses responsabilités.

Le tableau suivant décrit les responsabilités de chacune.

Tableau 2 : Responsabilités liées au suivi des recommandations du vérificateur général

Parties impliquées	Responsabilités
Vérificateur général	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler les recommandations pour améliorer la gestion de la Ville • Rendre disponible une plateforme de collecte standardisée d'informations sur l'application des recommandations auprès des entités visées par les recommandations (incluant la gestion des accès requis) • Apprécier les plans d'action produits par les gestionnaires • Pour les recommandations déclarées « Appliquées » ou « Caduques », attester que ces statuts correspondent à la réalité • Utiliser le taux d'application des recommandations pour illustrer les retombées de ses travaux et prévoir, dans la mesure qu'il juge appropriée, des suivis particuliers lorsque les résultats sont insatisfaisants • Communiquer le fonctionnement du processus aux parties impliquées
Gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan d'action au terme d'un audit • Mettre en œuvre le plan d'action avec diligence • Inscrire les mesures mises en place pour donner suite aux recommandations ainsi que leur appréciation du niveau d'application de ces dernières • Collaborer aux travaux de suivi réalisés par le VG • Donner suite aux requêtes de la direction générale pour lui permettre de coordonner les travaux et d'effectuer une reddition de comptes adéquate

² Pour certaines recommandations, le délai raisonnable peut être de quelques jours, mais il peut s'étendre jusqu'à 3 ans si, par exemple, un processus de consultation et des changements réglementaires sont nécessaires.

Parties impliquées	Responsabilités
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner l'élaboration des plans d'action • Exercer un suivi de la progression des unités administratives dans l'application des recommandations et déterminer une action si les recommandations ne sont pas mises en œuvre dans un délai raisonnable • Soutenir les unités administratives jusqu'à ce que les recommandations soient pleinement appliquées (ressources, orientations claires, coordination, etc.) • Rendre compte au conseil municipal de l'application de recommandations
Comité d'audit	À venir

4. Outils proposés

4.1 Plan d'action pour l'application des recommandations du vérificateur général

Pour être pleinement efficace, un plan d'action produit au terme d'un audit doit comprendre un minimum d'informations. Le gabarit suivant est proposé. D'autres modèles, déjà existants dans l'environnement d'une unité, peuvent être utilisés.

Titre de l'audit :
Date de publication :

Recommandation n° :		
Action proposée	Responsable	Échéance
		Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.
		Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.
		Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.

4.2 Information à consigner annuellement par les gestionnaires (suivi)

La plateforme de collecte standardisée d'informations a été conçue pour obtenir toute l'information nécessaire au suivi de la progression des travaux de mise en œuvre de chaque recommandation. Elle contient une fiche de suivi par recommandation qui recense l'information de base, soit la lacune à la source de la recommandation, la recommandation elle-même et le nom de la personne désignée par la direction générale pour la mettre en œuvre. La partie suivante est complétée annuellement par les gestionnaires jusqu'à ce que la recommandation atteigne le statut « Appliquée » ou « Caduque ».

[Année]	Responsable(s) pour la recommandation :								
Mesures prises pour l'application de la recommandation									
<p>Comment les mesures prises ont-elles corrigé les problèmes identifiés (les conséquences)? Quels en sont les effets? Comment ces éléments sont-ils vérifiables?</p> <p><i>***SVP, insérez les documents qui appuient vos déclarations dans le dossier prévu à cet effet et précisez la référence (nom du fichier) à côté de l'énoncé correspondant.</i></p>									
Autoévaluation									
*voir légende									
Appliquée	<input type="checkbox"/>	Partiellement appliquée	<input type="checkbox"/>	En cours	<input type="checkbox"/>	Non appliquée	<input type="checkbox"/>	Caducue	<input type="checkbox"/>

ANNEXE F – RESSOURCES EXTERNES ET PARTENAIRES DU BVG

Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec
Communications Infrarouge – Pierre Tessier
Fondation canadienne pour l’audit et la responsabilisation
Guy Perron, CPA
Jean Cinq-Mars, B. Sc. (Hon.), M.A.P.
Langlois Avocats, S.E.N.C.R.L.
Malette, S.E.N.C.R.L. – Société de comptables professionnels agréés
Marcel Rodrigue, CPA
Maxime Pedneaud-Jobin
Michel Samson, FCPA
MNP, S.E.N.C.R.L., s.r.l.
Plurielles et Singulières – Anne Fonteneau, réviseure linguistique
Quantum Juricomptable inc.
Raymond Chabot Grant Thornton, S.E.N.C.R.L.
Régent Chouinard, CPA
Richard Flageole, FCPA

ANNEXE G – RELEVÉ DES DÉPENSES D'OPÉRATION DU BVG (2022)

L'auditeur externe de la Ville de Sherbrooke, Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L., a délivré un rapport sans réserve sur ce relevé des dépenses.

État des dépenses d'opération du bureau du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2022

	Budget	Réalizations	
	2022	2022	2021
Ressources humaines internes	269 500 \$	264 182 \$	208 593 \$
Ressources humaines externes	270 550 \$	242 700 \$	231 949 \$
Total ressources humaines	540 050 \$	506 882 \$	440 542 \$
Ressources matérielles – Dépenses de fonctionnement	32 200 \$	27 489 \$	35 949 \$
Grand total	572 250 \$	534 371 \$	476 491 \$

Principales méthodes comptables :

Cet état des dépenses est établi conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

La comptabilisation des transactions s'effectue selon la méthode de comptabilité d'exercice. Les dépenses comprennent uniquement les dépenses directement engagées par le bureau du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke.

Le budget total est présenté tel qu'approuvé par le conseil municipal.



Yves Denis, CPA auditeur
Vérificateur général de la Ville de Sherbrooke



**Bureau du vérificateur
général**

234, rue Dufferin, bureau 302
C.P. 610, Sherbrooke (Qc) J1H 5H9
819 823-8000 poste 1943
verificateur.general@sherbrooke.ca