

RAPPORT D'AUDIT
AUDIT DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION

ORGANISMES PARAMUNICIPAUX

AVRIL 2018

TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE	5
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	7
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	9
3.1 RÈGLES DE GOUVERNANCE DES ORGANISMES PARAMUNICIPAUX	9
3.2 STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT ET PROCESSUS DE SURVEILLANCE	11
3.3 ENCADREMENT SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET L'UTILISATION JUDICIEUSE DES BUDGETS OCTROYÉS.....	12
3.3.1 CONVENTIONS DE GESTION ENTRE LA VILLE ET LES ORGANISMES	12
3.3.2 NOMINATION DE CONSEILLERS MUNICIPAUX SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ORGANISMES	14
3.3.3 CONCLUSION SUR L'ENCADREMENT EXERCÉ PAR LA VILLE	14
TABLEAU 2 – MONTANTS DEMANDÉS ET OCTROYÉS	15
ANNEXE 1	18

1. VUE D'ENSEMBLE

Les citoyens de Sherbrooke confient annuellement des sommes importantes aux élus municipaux afin qu'ils administrent leur ville. Ceux-ci ont l'obligation de mettre en place une gouvernance conforme aux lois et aux bonnes pratiques de gestion.

En vertu de la *Loi sur les compétences municipales*¹, les villes sont responsables d'une multitude de secteurs d'activités. Compte tenu de cette grande diversité, la *Loi sur les compétences municipales* permet aux municipalités locales de confier à des personnes morales certaines activités précises. C'est le cas notamment, pour l'exploitation des équipements voués au développement économique, à l'exploitation des parcs, des équipements ou des lieux destinés à la pratique d'activités culturelles, récréatives ou communautaires.

C'est le choix qu'a fait la Ville de Sherbrooke en déléguant certaines de ses responsabilités en matière de développement économique, de tourisme et d'activités culturelles à des organismes à but non lucratif.

Il est du devoir de la Ville de définir le mandat de ces corporations, de préciser les responsabilités qu'elle leur délègue et de définir la forme et le fonds de la reddition de compte qu'elle entend recevoir.

Les administrateurs des organismes paramunicipaux ont quant à eux l'obligation de s'assurer que leur organisme répond aux objectifs qui lui ont été fixés, que sa structure est efficace et efficiente et que des contrôles adéquats sont en place. Ils doivent également effectuer à l'endroit du conseil municipal, une reddition de compte complète sur leur administration.

Le tableau qui suit fait état de la contribution versée en 2018 par la Ville, au fonds de fonctionnement général et au fonds dédiés de ces organismes.

¹ C-47.1 - Loi sur les compétences municipales, à jour 1^{er} mars 2018

Tableau 1 - Contributions versées par la Ville de Sherbrooke en 2018

NOM DE L'ORGANISME	RESPONSABILITES	CONTRIBUTIONS 2018 ²	% DU BUDGET DE L'ORGANISME
ANIMATION CENTRE-VILLE SHERBROOKE	OPERATION DU THEATRE GRANADA	220 957 \$ ³	9 %
CORPORATION DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL (COMMERCE SHERBROOKE)	DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE/SECTEUR COMMERCIAL	853 700 \$	76 %
DESTINATION SHERBROOKE	DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE/SECTEUR TOURISTIQUE	3 061 800 \$	67 %
SHERBROOKE INNOPOLE	DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE/SECTEUR INDUSTRIEL	3 643 100 \$	96 %
		7 779 557 \$	

²Résolution CM-2017-3243

³Subvention de fonctionnement 2018 selon la confirmation du Service des sports, de la culture et de la vie communautaire

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*¹, j'ai réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la gouvernance et le cadre de gestion des organismes paramunicipaux de la Ville de Sherbrooke. J'ai réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001)*, ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le *Conseil des normes d'audit et de certification soutenues par CPA Canada*.

Mon audit visait à déterminer dans quelle mesure, chacun des organismes paramunicipaux audités s'est donné des règles de gouvernance appropriées.

J'ai également voulu m'assurer que le conseil d'administration de chacun des organismes s'est doté d'une structure adéquate et a mis en œuvre des processus de surveillance appropriés pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

Finalement, j'ai vérifié si la Ville a mis en place l'encadrement nécessaire pour s'assurer que les organismes répondent aux mandats qu'elle leur a confiés et utilise à bon escient les budgets qu'elle leur a octroyés.

Mon audit ne visait pas à exprimer une opinion sur l'efficacité des contrôles internes de chacun des organismes.

Dans le cadre de mes travaux, j'ai rencontré les gestionnaires, j'ai analysé la documentation de gestion pertinente et j'ai effectué des tests visant à valider les procédures, politiques et pratiques de chacun des organismes et de la Ville de Sherbrooke responsable des organismes.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit et elle peut émettre des recommandations. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder ma conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Mon évaluation est basée

¹ Québec Loi sur les cités et villes, RLRQ, chap-19, à jour au 1er février 2018

sur les critères que j'ai jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés à l'annexe 1.

La Vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke applique la *Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1)* et, en conséquence, maintient un système exhaustif 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, elle 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.

Mes travaux visaient principalement les activités effectuées au cours des deux dernières années. Cependant, certains de mes commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Mes travaux ont pris fin en avril 2018.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Les deux premiers objectifs de l'audit visaient principalement la gouvernance de chacun des organismes vérifiés. Mes conclusions et recommandations sont présentées dans les rapports d'audit qui ont été déposés au conseil d'administration et à la direction de chacun des organismes et sont présentés dans les chapitres 3-4-5-6 de mon rapport annuel.

Concernant ces deux premiers objectifs, la Ville de Sherbrooke a laissé chacun des organismes libres d'adopter ses règles de gouvernance et de mettre en place la structure et les processus de surveillance qu'ils jugeaient appropriés. J'ai constaté que les résultats obtenus varient d'un organisme à l'autre, dépendamment des moyens et de la grosseur de la structure de chacun d'eux.

Puisqu'ultimement la Ville de Sherbrooke est responsable de la réussite des activités des organismes paramunicipaux, elle doit minimalement définir des règles concernant les rôles et responsabilités des conseils d'administration, la reddition de compte, les contrôles exercés et le suivi des résultats. Elle doit également s'assurer que les organismes respectent les règles et en faire une revue périodique.

Mon audit visait également à m'assurer que la Ville a mis en place l'encadrement nécessaire pour s'assurer que les organismes répondent aux mandats qu'elle leur donne et utilisent à bon escient, les budgets qui leur sont confiés.

Force est de constater que la Ville ne joue pas son rôle de gardien et de surveillant de la bonne utilisation des fonds publics.

La mise à place d'un comité de gouvernance rendant compte directement au conseil municipal et dont le mandat serait d'évaluer la gouvernance des organismes paramunicipaux, de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de l'utilisation judicieuse des fonds que la Ville leur a confiés, permettrait aux élus d'avoir une vue d'ensemble des résultats et, au besoin, de rectifier la situation.

3.1 RÈGLES DE GOUVERNANCE DES ORGANISMES PARAMUNICIPAUX

La Ville de Sherbrooke a laissé chacun des organismes paramunicipaux libres d'adopter ses propres règles de gouvernance. Mon audit m'a permis de constater que la présence de bonnes pratiques de gouvernance, varie d'un organisme à l'autre.

Plusieurs facteurs expliquent ces différences dont les principaux sont : les ressources financières dont dispose l'organisme et le nombre d'employés. L'intérêt manifesté des administrateurs et de la direction pour la gouvernance est un autre facteur important.

La Ville a la responsabilité de s'assurer que les conseils d'administration des organismes paramunicipaux ont mis en place des règles de gouvernance permettant de s'assurer que l'organisation répond aux mandats qui lui sont confiés de façon efficace et efficiente.

A cet effet, la Ville devrait adopter une politique s'adressant à tous les organismes paramunicipaux afin d'édicter les règles de gouvernance de base qu'ils doivent adopter.

Ces règles devraient minimalement imposer :

- une définition dûment documentée des rôles et des responsabilités du conseil d'administration, de ses comités et de ses officiers;
- une définition claire et dûment documentée du rôle et des responsabilités liés au poste de directeur général approuvé par le conseil d'administration;
- l'obligation pour le conseil d'administration d'évaluer annuellement le travail du directeur général de l'organisme selon les critères et les objectifs de rendement fixés;
- une mission, une vision et des valeurs enlignées avec les objectifs et le mandat que la Ville a donné aux organismes approuvés et revues périodiquement par le conseil d'administration;
- une planification stratégique, appuyée par un plan d'action dont les résultats sont mesurables par des indicateurs de performance en lien avec la mission et approuvés par le conseil d'administration;
- un code d'éthique et de déontologie couvrant tous les aspects importants propres aux administrateurs;
- l'obligation pour les administrateurs de signer annuellement une déclaration d'intérêts pécuniaires ainsi qu'une déclaration des personnes liées;
- l'obligation pour le conseil d'administration ou l'un de ses comités, d'approuver le budget annuel, les états financiers périodiques et annuels, les restructurations organisationnelles, les politiques salariales, les dépenses importantes, le choix du vérificateur externe et les politiques d'encadrement des risques;
- l'obligation pour les administrateurs de procéder à une évaluation périodique du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités.

3.2 STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT ET PROCESSUS DE SURVEILLANCE

Comme pour les règles de gouvernance, la Ville de Sherbrooke n'a pas imposé aux organismes paramunicipaux l'obligation de se doter de processus de surveillance pour encadrer le travail de la direction et s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles et de l'utilisation optimale des ressources.

La Ville de Sherbrooke devrait adopter une politique imposant aux organismes paramunicipaux, les règles de base sur la structure de fonctionnement et le processus de surveillance.

Ces règles devraient minimalement imposer :

- l'obligation pour le conseil d'administration de surveiller l'efficacité de la planification stratégique et du plan d'action selon les résultats et les indicateurs de performance;
- un organigramme approuvé et une définition claire et dûment documentée des rôles et responsabilités des postes de direction;
- l'obligation pour le conseil d'administration d'exiger qu'une reddition de compte sur les indicateurs de performance, sur les résultats financiers intérimaires et sur l'avancement du plan d'action soit faite au moins trimestriellement;
- l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie des employés couvrant tous les aspects importants;
- la mise en place d'un processus d'évaluation des employés;
- l'adoption de politiques et de procédures concernant :
 - les achats et la gestion contractuelle;
 - les remboursements de dépenses personnelles des employés concernant les frais de repas et de déplacement;
 - la rémunération et les avantages sociaux;
 - l'utilisation des biens de l'organisme;
 - l'obligation pour le conseil d'administration d'évaluer l'efficacité des contrôles internes.

3.3 ENCADREMENT SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET L'UTILISATION JUDICIEUSE DES BUDGETS OCTROYÉS

En 2018, la Ville de Sherbrooke a octroyé la somme de 7,8 millions de dollars aux 4 organismes paramunicipaux faisant l'objet de mon audit. Elle leur confie également des responsabilités qui ont un impact important pour les citoyens et le développement de leur ville. Elle a le devoir de s'assurer qu'ils utilisent à bon escient les sommes qu'elle leur verse.

J'ai voulu vérifier si les conventions signées avec les organismes permettaient à la Ville d'exercer un contrôle sur les organismes par l'entremise, entre autres, des clauses sur la reddition de compte.

3.3.1 Conventions de gestion entre la Ville et les organismes

C'est normalement dans le cadre d'une convention de gestion que les municipalités fixent les objectifs, les conditions et les modalités de fonctionnement des ententes avec les organismes paramunicipaux. C'est également dans le cadre des conventions qu'elles établissent la reddition de compte exigée.

Voici un résumé des conventions entre la Ville de Sherbrooke et les 4 organismes audités.

- Animation centre-ville Sherbrooke

La convention concernant le budget de fonctionnement (9 957 \$ en 2018) d'Animation centre-ville Sherbrooke est échue depuis 2006.

Annuellement, la Ville renégocie des ententes avec Animation centre-ville Sherbrooke afin que l'organisme produise, pour son compte, les Concerts de la Cité et les Grands Spectacles de la Place Nikitotek. Les ententes pour 2018 d'un montant évalué à 211 000 \$ n'ont pas encore été signées.

Animation Sherbrooke a signé un bail avec la Ville de Sherbrooke concernant l'utilisation du Théâtre Granada. Ce bail est échu depuis le 31 décembre 2017.

Aucun autre document ne vient fixer la mission, les objectifs ou les attentes de la Ville envers Animation centre-ville Sherbrooke concernant l'opération du Théâtre Granada.

Animation Sherbrooke remet son budget annuel, ses états financiers vérifiés, un rapport annuel des événements et des dossiers de presse ainsi que les rapports requis selon les

ententes annuelles pour les Concerts de la Cité et les Grands Spectacles de la Place Nikitotek, au chargé de projet de la Division de la culture responsable de son dossier.

- Corporation de développement commercial de Sherbrooke (Commerce Sherbrooke)

Une convention entre la Ville de Sherbrooke et Commerce Sherbrooke a été signée en octobre 2012 et est échue depuis le 31 décembre 2014. La convention définit les mandats confiés à Commerce Sherbrooke, tels qu'on les retrouve dans les règlements généraux de la corporation adoptés le 21 septembre 2010.

Commerce Sherbrooke remet à la Ville ses demandes budgétaires, son budget annuel, ses états financiers vérifiés, son rapport annuel et les procès-verbaux de l'organisme, à la Direction générale, au Service des finances, au Service des affaires juridiques ou au Service des communications, selon les instructions ou les demandes de ces derniers.

- Destination Sherbrooke

Une entente-cadre entre la Ville de Sherbrooke et Destination Sherbrooke a été convenue en 2011 et signée en août 2013. L'article 3 de l'entente définit les objets de Destination Sherbrooke tels que décrits dans les lettres patentes de fusion délivrées le 1^{er} janvier 2011. L'article 4 indique que la Ville confie à Destination Sherbrooke les mandats de gestion de certains immeubles, la gestion et l'entretien de certains sentiers polyvalents, la gestion des murales et de certains parcs de nature récréotouristiques.

Trois ententes spécifiques ont également été signées à la même date, concernant la gestion du Centre de foires de Sherbrooke, du Marché de la Gare et la gestion de la Place Nikitotek.

L'entente-cadre et les ententes spécifiques du Centre de foires et du Marché de la gare couvraient la période de 5 ans débutant le 1^{er} janvier 2011 et se terminant le 31 décembre 2015. L'entente spécifique relative à la Place Nikitotek débutait le 1^{er} janvier 2013 et se terminait aussi le 31 décembre 2015.

Les ententes sont donc échues depuis le 31 décembre 2015.

Destination Sherbrooke soumet à la Ville, ses demandes budgétaires pour couvrir ses frais de fonctionnement et ses demandes budgétaires pour les projets de dépenses en immobilisations, son budget annuel, ses états financiers vérifiés, son rapport annuel, son rapport administratif et les procès-verbaux à la Direction générale, au Service des

finances, au service des affaires juridiques ou au Service de l'entretien et de la voirie, selon les instructions ou les demandes de ces derniers.

- Sherbrooke Innopole

Une entente entre la Ville de Sherbrooke et Sherbrooke Innopole a été signée en janvier 2016. Elle définit le rôle et les responsabilités que la Ville confie à la corporation en matière de développement économique. L'entente prend fin le 31 mars 2020.

Sherbrooke Innopole remet à la Ville ses demandes budgétaires, son budget annuel, ses états financiers vérifiés, son rapport annuel, l'état des différents fonds ainsi que les procès-verbaux à la Direction générale, au Service des finances, au Service des affaires juridiques ou tout autre service selon les instructions ou les demandes de ces derniers.

3.3.2 Nomination de conseillers municipaux sur les conseils d'administration des organismes

Le Conseil municipal nomme des élus sur les conseils d'administration des organismes paramunicipaux. Ils agissent au même titre que les autres administrateurs et se dévouent à la réalisation des objectifs de l'organisme sur lequel il siège.

Leur présence peut parfois porter à confusion, dans la mesure où leur rôle d'élus au sein du Conseil municipal et de membres au sein de conseils d'administration peut entrer en contradiction. Lors de mon audit, j'ai constaté à quelques reprises que les directions des organismes considéraient quelquefois que la Ville était avisée ou en accord puisque les conseillers municipaux siégeant au conseil d'administration avaient participé à la prise de décision. Cette confusion peut également prévaloir chez les autres membres du conseil d'administration qui peuvent considérer les élus comme des répondants de la Ville.

3.3.3 Conclusion sur l'encadrement exercé par la Ville

Des 4 organismes paramunicipaux ayant fait l'objet de mon audit, seul Sherbrooke Innopole dispose d'une convention de gestion en vigueur.

Le fait que la plupart des conventions soient échues et que le traitement des informations reçues par les différents intervenants de la Ville ne soit pas centralisé, ne permet pas de s'assurer que les organismes rencontrent les objectifs qu'elle leur a fixés. Également, la Ville ne communique pas clairement ses attentes au conseil d'administration des organismes paramunicipaux.

Seul Sherbrooke Innopole, a une entente renouvelée et en vigueur. Les mandats que lui accorde la Ville sont clairement définis dans l'entente. Le conseil d'administration de Sherbrooke Innopole a d'ailleurs révisé et adopté en juin 2017, la mission et la vision de l'organisme.

Il est impératif pour la Ville d'entreprendre une réflexion sur le rôle et les responsabilités de chacun des organismes et sur ce qu'elle attend d'eux. De leur côté, les organismes doivent être proactifs et voir si la mission et la vision qu'ils véhiculent sont toujours d'actualité et correspondent aux attentes de la Ville.

L'arrimage entre la vision de certains organismes et celle du Conseil municipal est difficile. À titre d'exemple, il est dans la mission de Destination Sherbrooke de soumettre à la Ville des projets touristiques. Le tableau suivant présente les demandes budgétaires pour la réalisation de projets présentées par Destination Sherbrooke et ceux acceptés par la Ville au cours des trois dernières années.

Tableau 2 – Montants demandés et octroyés

PROJETS	2016	2017	2018
Montants des projets présentés par Destination Sherbrooke	5 380 500 \$	2 345 000 \$	1 380 000 \$
Montants des projets acceptés par la Ville de Sherbrooke	1 085 500 \$	1 295 000 \$	375 000 \$
Écarts	4 295 000 \$	1 050 000 \$	1 005 000 \$

Comme on peut le constater, les montants accordés diminuent d'année en année. En 2018, seules 3 demandes ont été acceptées pour assurer la continuité de projets qui existaient déjà. Il y a lieu de se questionner sur le fait de se doter d'une structure pour initier et superviser des projets, si on ne l'utilise pas.

Par ailleurs, les mandats de certains organismes se chevauchent. À titre d'exemple, la Ville de Sherbrooke finance Destination Sherbrooke pour gérer la place Nikitotek et elle subventionne aussi Animation centre-ville pour la tenue de spectacles à la place Nikitotek.

Il en est de même pour Commerce Sherbrooke où l'interaction avec le Service des infrastructures urbaines a lieu d'être précisée afin de mieux définir le rôle de la Ville et celui de l'organisme, en lien avec le développement commercial.

Il est impossible à l'heure actuelle de dresser un portrait global de la situation des organismes et de s'assurer que toute l'information pertinente est transmise aux décideurs. C'est le cas notamment des bâtisses appartenant à la Ville mais dont la gestion est confiée aux organismes. Les informations relatives aux coûts rattachés à ces bâtiments et assumés par la Ville devraient être compilées, présentées et considérées au même titre que les dépenses effectuées par les organismes.

J'ai constaté qu'aucune instance à la Ville n'a la responsabilité de s'assurer que :

- la planification stratégique et le plan d'action des organismes sont en lien avec les orientations de la Ville;
- des mécanismes sont mis en place afin de s'assurer qu'ils répondent aux objectifs qui leur ont été confiés;
- une reddition de compte est faite au Conseil municipal pour valider l'atteinte des objectifs par les organismes et s'ils ont répondu aux attentes;
- toutes les données concernant les activités des organismes municipaux sont tenues en compte et présentées au Conseil municipal.

RECOMMANDATION

1. - Je recommande à la Ville de Sherbrooke de redéfinir ses attentes par rapport aux organismes paramunicipaux et les rôles et les responsabilités qu'elle leur délègue.

2. - Je recommande à la Ville de Sherbrooke d'adopter une politique de gouvernance et de surveillance s'adressant à tous les organismes paramunicipaux afin d'édicter les règles qu'ils doivent adopter, tel que décrit précédemment aux points 3.1 et 3.2 de ce document.

3 - Je recommande à la Ville de Sherbrooke de mettre en place une instance de gouvernance qui aura la responsabilité de rendre compte au Conseil municipal de la qualité de la gouvernance des organismes paramunicipaux de la Ville tel qu'exposé au point 3.3.3 de ce document.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

1. – Nous prenons acte des conclusions et reconnaissons que les mandats pourraient être mieux définis.

2. – Pour les recommandations 2 et 3, nous sommes actuellement en réflexion; ces éléments seront adressés et nous mettrons en place des plans d'action, si requis.

ANNEXE 1

Objectifs de l'audit et critères d'évaluation

Objectifs de l'audit

Objectif 1

Le conseil d'administration de l'organisme a mis en place des règles de gouvernance afin de s'assurer que l'organisation répond aux mandats qui lui sont confiés de façon efficace et efficiente.

Critères d'évaluation

- les rôles et responsabilités du conseil d'administration, des comités, des officiers et de la direction sont définis, approuvés et documentés;
- le conseil d'administration joue un rôle décisionnel dans la définition de la mission, la vision et les valeurs de l'organisme et la façon de les atteindre;
- le conseil d'administration joue un rôle décisionnel dans l'approbation des différents plans, politiques, et s'assure des résultats.

Objectif 2

Le conseil d'administration de l'organisme a mis en place une structure adéquate et a mis en œuvre des processus de surveillance appropriés pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

Critères d'évaluation

- le conseil d'administration surveille la conduite des affaires de l'organisme, la mise en œuvre des orientations stratégiques et évalue l'efficacité des différents plans à la lumière des résultats;
- un processus de reddition de compte est mis en place et est respecté afin que périodiquement la direction rende compte au conseil d'administration de l'avancement des objectifs et des résultats;
- le conseil d'administration approuve les critères d'évaluation et les objectifs de rendement de la direction.

Objectif 3

La Ville de Sherbrooke a mis en place l'encadrement requis afin de s'assurer que l'organisme répond aux objectifs fixés et utilise à bon escient, les budgets qui lui sont confiés.

Critères d'évaluation

- les attentes de la Ville sont clairement communiquées au conseil d'administration;
- un processus rigoureux de reddition de compte est mis en place par la Ville afin de s'assurer que l'organisme répond aux objectifs fixés.