Chapitre 5

Certification de l'application des recommandations antérieures

Ville de Sherbrooke

Bureau du vérificateur général

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 76

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT 76

2.1 OBJECTIFS ET CRITÈRES DE L'AUDIT 76

2.2 PORTÉE DE L'AUDIT 77

2.3 RESPONSABILITÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL 77

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT 78

3.1 STATUT DES RECOMMANDATIONS 78

3.2 PLANS D'ACTION POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS 80

3.3 VALEUR AJOUTÉE DE CES TRAVAUX 80

4. COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATION 81

ANNEXE 1 – REDDITION DE COMPTES DE L'ADMINISTRATION 2024 82

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	Comptable professionnel agréé
NCGQ	Norme canadienne de gestion de la qualité
NCMC	Norme canadienne de missions de certification
PTI	Programme triennal d'immobilisations
VG	Vérificateur général

1. INTRODUCTION

1 L'application des recommandations du vérificateur général (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 D du présent rapport annuel.

2 Le système de suivi des recommandations en ligne a été mis en place en 2022 et, depuis, des ajustements ont été effectués en vue d'offrir de meilleurs comparatifs année après année. Certaines données des années précédentes ont donc été reclassées pour assurer une meilleure comparabilité. Après trois ans, le registre présente des données à jour et fiables.

3 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.
Caduque	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.

4 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.

5 La vérification effectuée par le 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.

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

2.1 Objectifs et critères de l'audit

6 L'audit vise à s'assurer :

- de l'application des recommandations formulées par les vérificateurs;
- de la production par l'administration, en temps opportun, des plans d'action appropriés.

7 Les critères d'évaluation correspondent aux cotes décrites au paragraphe 3.

2.2 Portée de l'audit

8 Le suivi 2024 couvre l'application des recommandations antérieures évaluées cette année. Les résultats détaillés sont présentés au tableau 1 (colonne 5), dans la section des résultats de l'audit.

9 Lors de la réalisation de ce mandat, nous avons aussi fait le suivi de la production des plans d'action pour appliquer les recommandations formulées. L'état de situation est présenté à la section 3.2.

10 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. Cette reddition de comptes est présentée à l'annexe 1 de ce chapitre.

2.3 Responsabilité du vérificateur général

11 Cette mission a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*[48] et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3000 « Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques » du Manuel de CPA Canada – Certification.

12 Le Bureau du vérificateur général (BVG) de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ 1) « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes » et, en conséquence, maintient un système exhaustif de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie pertinentes, 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.

13 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit et il peut émettre des recommandations. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans la section « Objectif de l'audit et critères d'évaluation ».

14 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 15 juin 2025. Certains travaux ont été achevés par les gestionnaires responsables durant notre audit détaillé.

15 Les commentaires de l'administration sont présentés dans la section 4.

16 Nous tenons à souligner la collaboration positive du personnel de la Ville de Sherbrooke et des organismes concernés lors de la réalisation de ce suivi.

---

[48] *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chapitre C-19, à jour au 1er janvier 2025.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1 Statut des recommandations

17 Cette section présente le statut des recommandations auditées cette année; nous avons certifié les cotes de 50 recommandations antérieures qui sont « appliquées » ou « caduques ».

18 Le tableau 1 présente les statistiques détaillées à la suite de l'audit de 2024.

TABLEAU 1 : STATISTIQUES DÉTAILLÉES À LA SUITE DE L'AUDIT DE 2024

		Nombre de recommandations					
(1) Année	(2) Mandat d'audit	(3) Formulées par les vérificateurs	(4) Appliquées et caduques avant 2024	(5) Appliquées et caduques en 2024	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées*
Audits de performances							
2023	Gestion des programmes et ententes avec les organismes	17	--	1	1	0	6
2023	Protection des renseignements personnels*	54	--	0	0	0	0
2023	Rémunération des élus	1	--	0	0	0	0
2022	Modernisation et transformation du comité de vérification	1	1	0	1	0	100
2022	Capacité du VG	1	0	1	1	0	100
2022	Surfacturation potentielle envers Hydro-Sherbrooke pour des services de sécurité non rendus	3	3	--	3	0	100
2021	Gouvernance et cadre de gestion de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke (CDAS)	26	5	13	17	1	68
2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement nº 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845	7	2	0	2	0	29
2020	Gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke	31	18	0	18	0	58
2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules	11	4	3	7	0	64
2020	Mesurage et facturation de l'électricité à Hydro-Sherbrooke	10	6	1	6	1	67
2019	Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie	11	8	3	11	0	100
2019	Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation	18	2	0	2	0	11
2019	Gestion des cartes d'achat	16	0	7	7	0	44
2018	Paiements de factures en double	7	7	--	6	1	100
2018	Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI)	19	4	1	4	1	22
2018	Gestion de l'entretien du matériel roulant à la Société de transport de Sherbrooke	44	37	2	39	0	89
2018	Gouvernance et cadre de gestion de Valoris	15	9	5	14	0	93
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Animation Centre-Ville Sherbrooke	19	17	2	19	0	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Commerce Sherbrooke	7	7	--	7	0	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Destination Sherbrooke	11	11	--	11	0	100

		Nombre de recommandations					
(1) Année	(2) Mandat d'audit	(3) Formulées par les vérificateurs	(4) Appliquées et caduques avant 2024	(5) Appliquées et caduques en 2024	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées*
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Sherbrooke Innopole	5	5	--	4	1	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion des organismes paramunicipaux	12	9	3	12	0	100
2017	Gestion du carburant	19	17	0	16	1	89
2017	Gestion de la relève	15	8	0	8	0	53
2016	Gestion de la demande de puissance à Hydro-Sherbrooke	5	5	--	5	0	100
2015	Protection des renseignements personnels et des demandes d'accès aux documents (gestion électronique des documents)	8	2	5	4	3	80
2014	Gestion du Service de police	11	7	0	6	1	60
2014	Gestion des programmes de subventions gouvernementales	9	8	1	8	1	100
2013	Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout	11	11	--	10	1	100
2012	Programme triennal d'immobilisations (PTI)	1	1	--	1	0	100
2012	Gestion des lésions professionnelles	5	5	--	5	0	100
2012	Gestion des piscines et plages publiques	1	1	--	1	0	100
2011	Gestion de la flotte d'équipements	13	9	1	7	3	70
2011	Gestion de la cour municipale	13	12	1	12	1	100
2011	Gestion des bibliothèques	5	3	0	3	0	60
Total		**462**	**244**	**50**	**278**	**16**	*Voir tableau 2*
Audits financiers		44	7	10	15	2	36

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

19 Nous avons constaté que plusieurs recommandations structurantes formulées par le BVG, qui requéraient des changements de systèmes, de gouvernance ou de processus, ont été mises en œuvre au cours des dernières années, témoignant d'un engagement réel de l'administration de la Ville à améliorer son efficience et ses pratiques de gestion.

20 Soulignons que cette année, le conseil municipal a appliqué la recommandation du VG à l'effet de permettre systématiquement le report des crédits inutilisés d'une année à l'autre à compter de l'année financière 2024.

21 Le tableau 2 présente l'évolution du taux d'application par année d'évaluation.

TABLEAU 2 : ÉVOLUTION DU TAUX D'APPLICATION (%) DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES PAR ANNÉE DE MESURE

	Année de mesure		
	2022	2023	2024
2011-2021 (30 audits)	55	61	74
2011-2022 (33 audits)	—	61	74
2011-2023 (36 audits)	—	—	63

3.2 Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations

22 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.

23 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 trois ans idéalement, les lacunes relevées lors d'un audit et en informer avec diligence le conseil municipal.

24 Le VG émet une opinion sur la plausibilité que ces plans d'action corrigeront efficacement les lacunes énoncées.

TABLEAU 3 : PLANS D'ACTION DEMANDÉS – 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
Service des finances	2024	Dépenses de recherche et de soutien des personnes élues	30 mai 2025	6 juin 2025	Note 2
Service des technologies de l'information	2024	Gestion des demandes citoyennes	5 juin 2025	5 juin 2025	Note 2
Bureau de l'ombudsman	2024	Bureau de l'ombudsman	15 juin 2025	15 juin 2025	Note 2
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	2023	Gestion des programmes et des ententes avec les organismes	Novembre 2024	Août 2024	Note 2
Service du greffe	2023	Protection des renseignements personnels	Novembre 2024	—	Note 1
Direction générale	2021	Analyse des faits et circonstances liés à la problématique identifiée dans le *Règlement nº 1200 de zonage et de lotissement de la Ville de Sherbrooke* pour la zone C1845	31 janvier 2023	—	Compte tenu du chantier en cours concernant le plan d'urbanisme, un plan d'action n'est **plus requis**.

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 : 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.

3.3 Valeur ajoutée de ces travaux

25 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 :

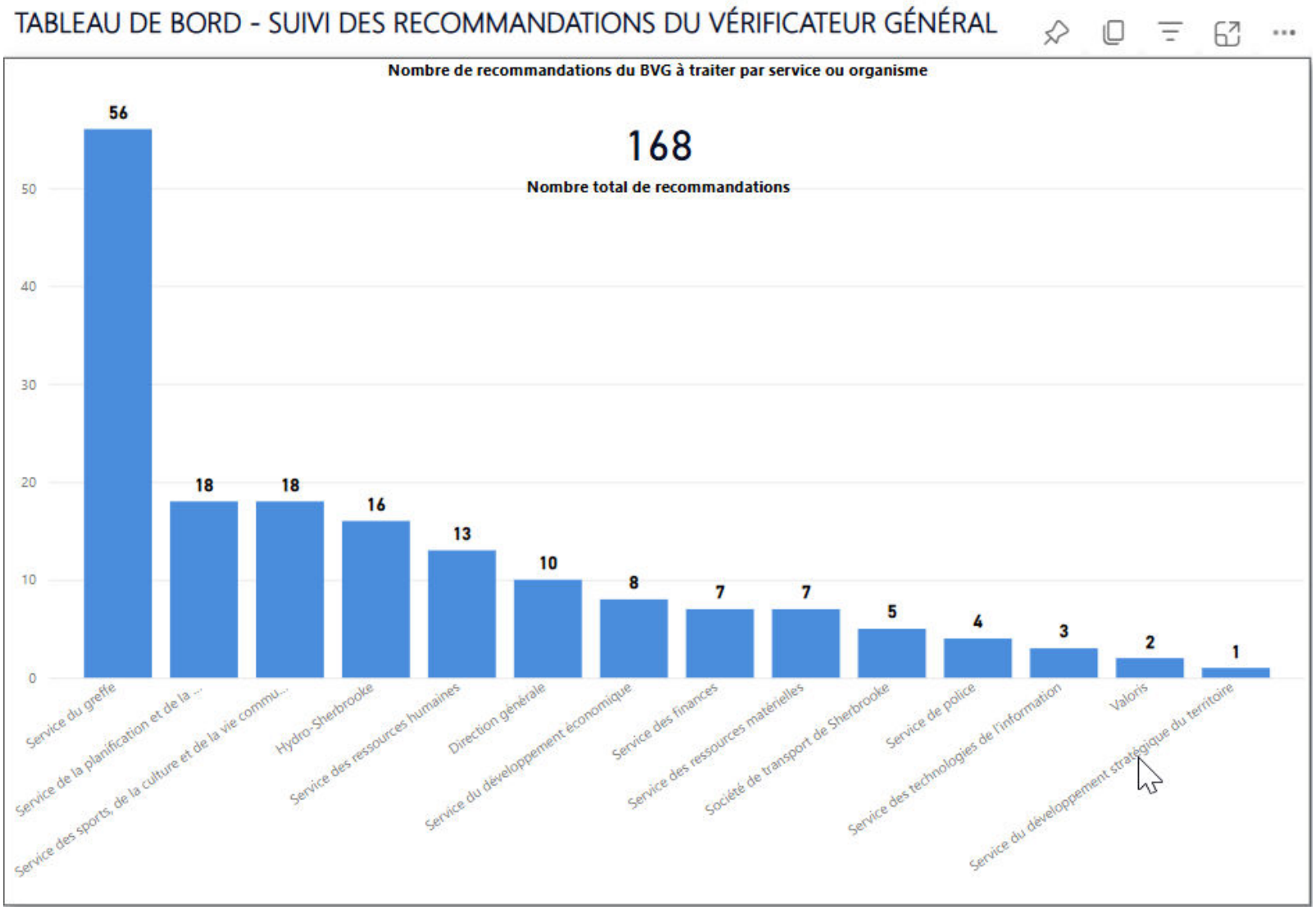
- Une démarche claire et bien communiquée (voir aussi l'annexe B : Relations entre l'administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke – Audit de performance);
- Des critères d'évaluation explicites et bien compris (voir aussi l'annexe D : Processus de suivi des recommandations);

- Un portrait complet et précis de l'application des recommandations du VG, fourni annuellement aux parties prenantes (directions de service, Direction générale, comité exécutif, conseil municipal);
- La capacité pour les gestionnaires de mieux contribuer aux audits du VG, 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.

4. COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATION

26 « Le processus de suivi collaboratif instauré par le Bureau du vérificateur général représente une contribution significative à l'amélioration continue de la gouvernance municipale. Ce mécanisme structuré constitue une valeur ajoutée indéniable pour l'administration, en ce qu'il favorise une mise en œuvre rigoureuse, documentée et transparente des recommandations formulées. L'accessibilité centralisée de l'information, conjuguée à l'intégration d'indicateurs de performance à l'échelle de la Direction générale, permet un suivi méthodique et éclairé des progrès réalisés. Ce dispositif témoigne d'une volonté commune de renforcer la reddition de comptes et d'optimiser l'efficacité administrative. Nous sommes d'avis que cette approche contribuera de manière tangible à l'augmentation du taux d'application des recommandations, tout en consolidant les fondements d'une gestion publique exemplaire. »

ANNEXE 1 – Reddition de comptes de l'administration 2024



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

Audit de performance et audit de conformité

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.

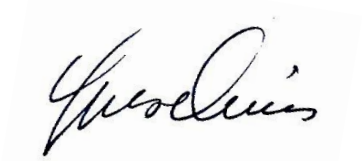
Dans nos relations avec l'administration municipale et les entités, nous cherchons à :

- 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 2025

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 loi[52].

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

[52] *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, 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'efficience 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. Cette approche s'applique aux audits financiers de la Ville et des organismes du périmètre comptable.

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 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 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 quatre grandes étapes[53]. 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 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.

[53] 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 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 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 municipal leur niveau d'adhésion aux recommandations et de décrire les mesures envisagées ainsi que le calendrier de mise en œuvre.

Rapport final

Le rapport final est intégré dans le rapport annuel du VG destiné 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, le gestionnaire responsable 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 Produisent un projet de plan d'action
	Recommanda-tions préliminaires et projet de plan d'action	Produit les conclusions de l'audit		
3. Rapport d'audit	**Projet de rapport**	Produit l'ébauche du rapport qui contient les recommandations préliminaires	Validation des constatations et recommandations préliminaires Échanges sur l'ébauche du rapport	Commentent 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 de personnes reconnues comme cheffes de file dans un domaine d'activité et choisies 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 le dépôt ou le jour même, les médias reçoivent un exemplaire du rapport annuel et du matériel de communication sur celui-ci, maintenus sous embargo jusqu'à la présentation du rapport 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 D – PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

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

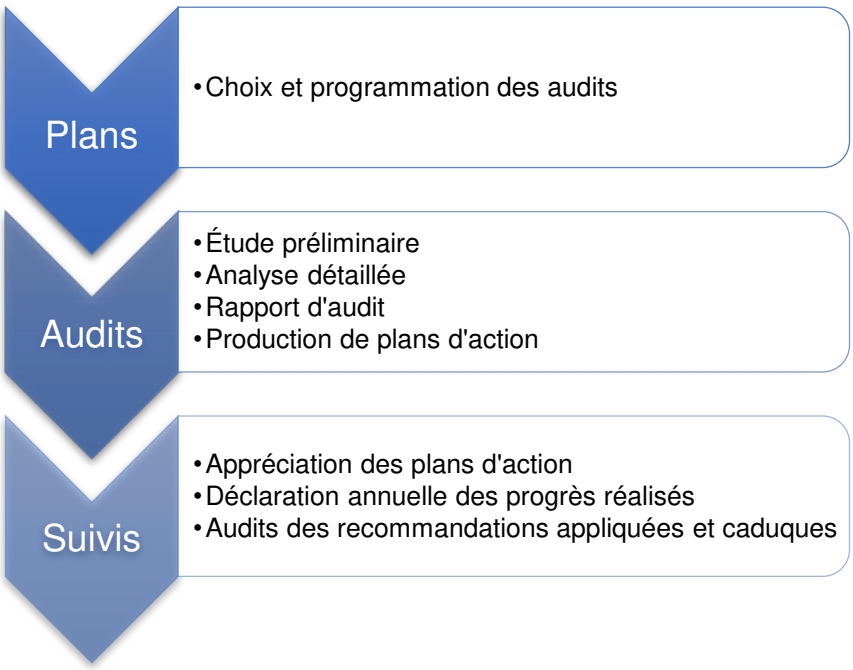
Les travaux du VG contribuent à l'amélioration de la gestion de la municipalité. Tant pour le choix des sujets audités que lors de la réalisation de chaque audit, le VG porte une grande attention à la valeur ajoutée de ses interventions. Cette valeur ajoutée ne se concrétise que si, ultimement, les recommandations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

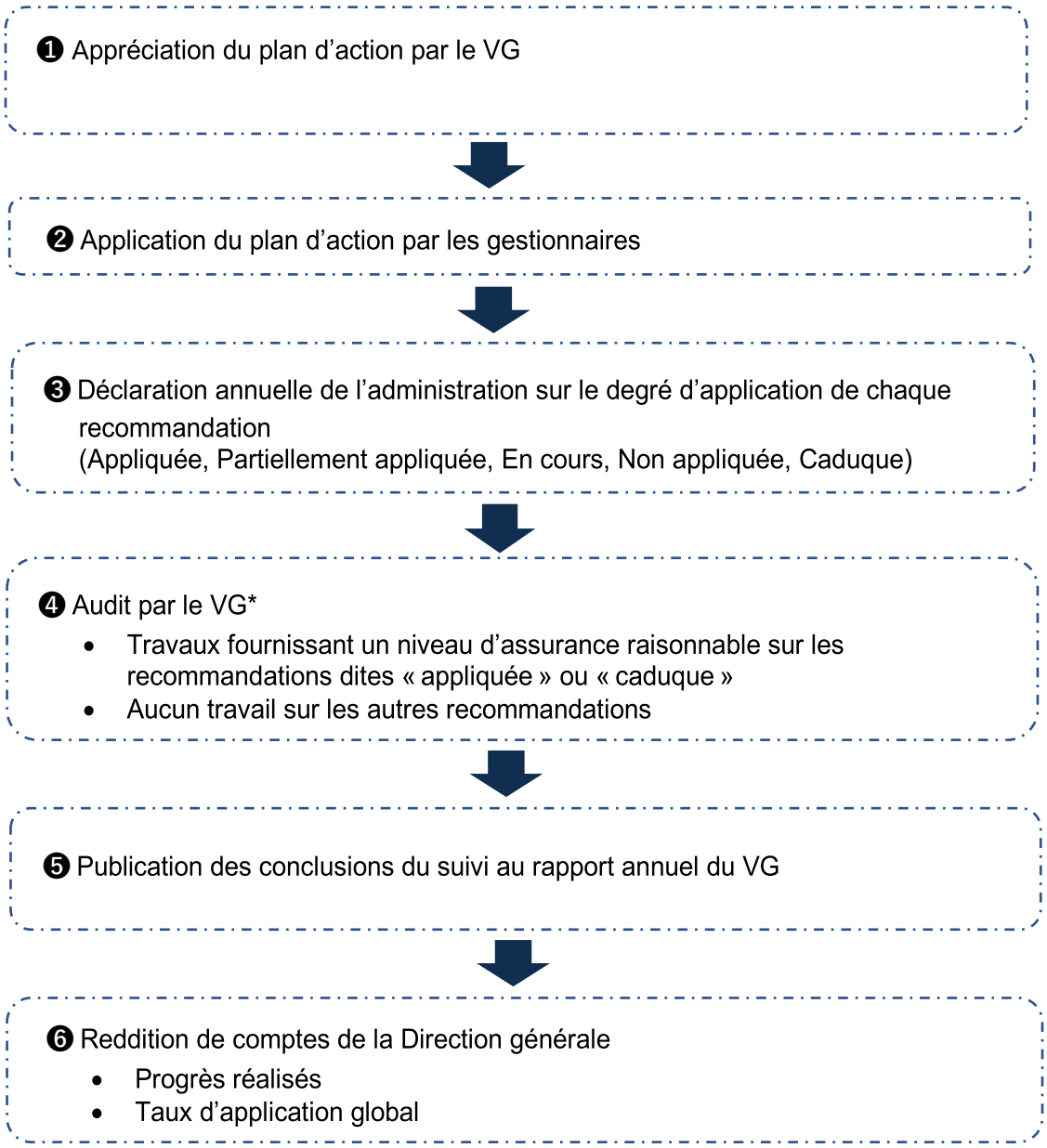
FIGURE 1 : CYCLE DES TRAVAUX D'AUDIT DE PERFORMANCE



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 l'administration » 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



* Le présent processus 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 au VG (un modèle est présenté dans la section 4.1); ce dernier effectue une appréciation ❶ 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 ou d'une responsable pour chacune des actions;
- Caractère réaliste des échéances présentées.

S'ensuit le processus de suivi de l'application des recommandations (❷ à ❹) à partir du registre des recommandations[54] fourni par le VG. La section 4.2 présente un modèle de fiche de suivi.

Chaque gestionnaire doit y inscrire annuellement :

- 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.

❸ Les recommandations qui reçoivent la cote « appliquée » ou « caduque » de la part de l'administration font l'objet d'un audit ❹ 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.	• 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.	• 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.	• 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

[54] Liste des recommandations et fiches de suivi partagées sur SharePoint.

L'information consignée par les gestionnaires dans le registre des recommandations 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 des mesures si elle juge que les recommandations ne sont pas mises en œuvre dans un délai raisonnable[55].

Les conclusions du VG concernant les recommandations « appliquées » ou « caduques » ❺ 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 ❻ 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	• Formuler les recommandations pour améliorer la gestion de la Ville • Rendre disponible le registre des recommandations auprès des entités visées (incluant la gestion des accès requis) • Apprécier les plans d'action produits par les gestionnaires • Certifier les recommandations déclarées « appliquées » ou « caduques » • 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	• 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

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

Parties impliquées	Responsabilités
Direction générale	• Coordonner l'élaboration des plans d'action • Exercer un suivi de la progression des unités administratives dans l'application des recommandations • 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	• Recevoir les plans d'action de l'administration concernant les audits de performance; • Effectuer au besoin un suivi des recommandations; • Veiller à ce que toutes les recommandations découlant d'un audit soient communiquées aux instances et personnes concernées de la Ville, lorsque pertinent.

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 nº :		
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)

Le registre des recommandations a été conçu pour obtenir toute l'information nécessaire au suivi de la progression des travaux de mise en œuvre de chaque recommandation. Il contient également une fiche de suivi par recommandation qui recense l'information de base, soit la lacune à la source de la recommandation, les commentaires des années antérieures et la recommandation elle-même. La

partie suivante est complétée annuellement par les gestionnaires jusqu'à ce que la recommandation atteigne le statut « appliquée » ou « caduque ».

Année d'évaluation :
Travail effectué par les services
Détaillez dans cette fiche de suivi les mesures/processus mis en place pour corriger les problèmes identifiés, les effets et de quelle façon ces éléments sont vérifiables et pérennes. Si la recommandation est caduque, précisez les raisons. **** Déposez les documents qui appuient vos déclarations dans le dossier « Documents sources » de la recommandation et précisez la référence à côté de l'énoncé correspondant.*