Chapitre 4

Certification de l'application des recommandations antérieures

Ville de Sherbrooke

Bureau du vérificateur général

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 56

2. RÉSULTATS DE L'AUDIT 56

2.1 STATUT DES RECOMMANDATIONS 56

2.2 PLANS D'ACTION POUR ASSURER LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS 58

2.3 VALEUR AJOUTÉE DE CES TRAVAUX 59

3. COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATION 59

ANNEXE 1 – À PROPOS DE L'AUDIT 61

ANNEXE 2 – REDDITION DE COMPTES DE L'ADMINISTRATION 2025 63

LISTE DES ACRONYMES

BVG	Bureau du vérificateur général
CDAS	Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke
CMQ	Commission municipale du Québec
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 En vertu de la *Loi sur les cités et villes* (articles 107.7 et 107.8), le Bureau du vérificateur général (BVG) de la Ville de Sherbrooke a le mandat de réaliser des audits visant à apprécier la gestion des ressources municipales et à contribuer à une administration publique efficace, transparente et imputable.

2 Le présent rapport constitue une mission de certification concernant l'application des recommandations antérieures des vérificateurs.

3 L'objectif, la portée et les critères d'évaluation sont présentés à l'annexe 1, qui décrit également les responsabilités de la direction et du vérificateur général ainsi que le cadre normatif applicable.

4 L'application des recommandations des vérificateurs est de la responsabilité de la Ville. Aux fins du suivi de l'application des recommandations, le vérificateur général (VG) a établi et mis en place, conjointement avec l'administration, un processus pour ce faire et certifier les résultats annuellement. Il y est prévu que l'administration effectue une reddition de comptes annuelle auprès des membres du conseil municipal à ce sujet. Cette reddition de comptes est présentée à l'annexe 2.

5 Les commentaires de l'administration sont présentés dans la section 3.

6 Nous tenons à souligner l'excellente collaboration du personnel de la Ville de Sherbrooke et des organismes concernés lors de la réalisation de ces travaux.

2. RÉSULTATS DE L'AUDIT

2.1 Statut des recommandations

7 Cette section présente le statut des recommandations auditées cette année; nous avons certifié les cotes de **44 recommandations antérieures** qui sont « appliquées » ou « caduques ».

8 Il convient de souligner que cette année, le VG a réalisé une mission de certification portant sur le rapport de suivi de l'administration de la Ville, à la suite des recommandations formulées par la Commission municipale du Québec (CMQ) en décembre 2025, relatives aux enjeux de gouvernance et de conflits d'intérêts au sein de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke (CDAS). Les travaux ont permis de confirmer la mise en œuvre de mesures correctives, l'instauration de mécanismes de gouvernance et de contrôle, ainsi que l'application de la majorité des recommandations (ces recommandations sont appliquées à 89 %). Le rapport de suivi certifié par le VG est présenté à l'annexe C du présent rapport annuel.

9 Le tableau 1 présente les statistiques détaillées à la suite de l'audit de 2025 pour l'ensemble des recommandations adressées à la Ville et aux organismes du périmètre comptable, incluant celles de la CMQ.

TABLEAU 1 : STATISTIQUES DÉTAILLÉES À LA SUITE DE L'AUDIT DE 2025

		Nombre de recommandations					
(1) Année	(2) Mandat d'audit	(3) Formulées par les vérificateurs	(4) Appliquées et caduques avant 2025	(5) Appliquées et caduques en 2025	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées*
Audits antérieurs							
2025	Conclusions et recommandations à la suite d'une divulgation d'actes répréhensibles (CMQ)	10[12]	--	9	8	1	89
2024	Gestion des demandes citoyennes	4	0	2	2	0	50
2024	Dépenses de recherche et de soutien des personnes élues	4	0	0	0	0	0
2024	Gestion du Bureau de l'ombudsman	8	0	0	0	0	0
2023	Protection des renseignements personnels	54	0	1	1	0	2
2023	Gestion des programmes et ententes avec les organismes	17	1	1	2	0	12
2023	Rémunération des élus	1	0	0	0	0	0
2022	Modernisation et transformation du comité de vérification	1	1	0	1	0	100
2022	Capacité du VG	1	1	0	1	0	100
2022	Surfacturation potentielle envers Hydro-Sherbrooke pour des services de sécurité non rendus	3	3	0	3	0	100
2021	Gouvernance et cadre de gestion de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke (CDAS)	26	12	7	18	1	72
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	Mesurage et facturation de l'électricité à Hydro-Sherbrooke	10	7	1	7	1	78
2020	Gestion de la location à moyen terme de véhicules	11	7	1	8	0	73
2019	Gouvernance et cadre de gestion de Récup-Estrie	11	11	0	11	0	100
2019	Gestion des cartes d'achat	16	7	2	9	0	56
2019	Gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation	18	2	4	5	1	29
2018	Paiements de factures en double	7	7	0	6	1	100
2018	Élaboration et adoption du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI)	19	5	3	7	1	39
2018	Gestion de l'entretien du matériel roulant à la Société de transport de Sherbrooke	44	39	3	41	1	95
2018	Gouvernance et cadre de gestion de Valoris	15	14	0	14	0	93
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Animation Centre-Ville Sherbrooke	19	19	0	19	0	100
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	11	0	11	0	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion de Sherbrooke Innopole	5	5	0	4	1	100
2017	Gouvernance et cadre de gestion des organismes paramunicipaux	12	12	0	12	0	100

[12] La CMQ a formulé 11 recommandations, mais la 11e réfère aux recommandations antérieures du BVG (audit 2021).

		Nombre de recommandations					
(1) Année	(2) Mandat d'audit	(3) Formulées par les vérificateurs	(4) Appliquées et caduques avant 2025	(5) Appliquées et caduques en 2025	(6) Total Appliquées	(7) Total Caduques	(8) Pourcentage Appliquées*
2017	Gestion du carburant	19	17	0	16	1	89
2017	Gestion de la relève	15	8	7	15	0	100
2016	Gestion de la demande de puissance à Hydro-Sherbrooke	5	5	0	5	0	100
2015	Protection des renseignements personnels et des demandes d'accès aux documents (gestion électronique des documents)	8	7	0	4	3	80
2014	Gestion du Service de police	11	7	3	9	1	90
2014	Gestion des programmes de subventions gouvernementales	9	9	0	8	1	100
2013	Gestion des travaux de réfection majeure du réseau routier, d'aqueduc et d'égout	11	11	0	10	1	100
2012	Programme triennal d'immobilisations (PTI)	1	1	0	1	0	100
2012	Gestion des lésions professionnelles	5	5	0	5	0	100
2012	Gestion des piscines et plages publiques	1	1	0	1	0	100
2011	Gestion de la flotte d'équipements (Ville)	13	10	0	7	3	70
2011	Gestion de la cour municipale	13	13	0	12	1	100
2011	Gestion des bibliothèques	5	3	0	3	0	60
Total		**488**	**288**	**44**	**313**	**19**	*Voir tableau 2*
Audits financiers		**45**	**16**	**12**	**26**	**2**	**60**

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

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

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

	Année de mesure			
	2022	2023	2024	2025
2011-2021 (30 audits)	55	61	74	77
2011-2022 (33 audits)	—	61	74	77
2011-2023 (36 audits)	—	—	63	66
2011-2024 (39 audits)	—	—	—	66

11 Notons que le taux d'application des recommandations 2011-2021 est passé de 55 % au moment de la mise en place du système de suivi en 2022, à 77 % cette année. Cette progression témoigne d'un engagement constant de l'administration de la Ville à améliorer ses pratiques de gestion.

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

12 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.

13 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.

14 Le VG émet une opinion sur la plausibilité que ces plans d'action corrigeront efficacement les lacunes énoncées (note 1).

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 de la planification et de la gestion du territoire	2025	Acquisition, disposition et échange d'immeubles	Juillet 2026	Juillet 2026	Note 1
Direction générale	2025	Gestion des actifs en contexte d'impartition de services	Juillet 2026	Juin 2026	Note 1
Service du greffe	2023	Protection des renseignements personnels	Novembre 2024	—	Note 2

Note 1 : 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.

Note 2 : 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.

2.3 Valeur ajoutée de ces travaux

15 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 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 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.

3. COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATION

16 « L'administration est satisfaite des progrès réalisés en matière d'application des recommandations du Bureau du vérificateur général. Les résultats obtenus cette année reflètent l'engagement concret des équipes à renforcer les pratiques de gestion, la gouvernance et l'imputabilité au sein de l'organisation.

17 Le processus de suivi développé conjointement avec le Bureau du vérificateur général est désormais bien intégré aux mécanismes de gestion de la Ville. Il favorise une reddition de comptes structurée, un suivi rigoureux des actions entreprises et une vision claire des priorités d'amélioration. Les avancées observées confirment la pertinence de cette approche et démontrent la volonté constante de l'administration d'assurer la mise en œuvre efficace des recommandations formulées.

18 Dans un contexte municipal en constante évolution, l'administration demeure résolument engagée dans une démarche d'amélioration continue. Les recommandations du Bureau du vérificateur général constituent un outil précieux pour soutenir cet objectif, au bénéfice de l'organisation, du conseil municipal et de l'ensemble de la population sherbrookoise. »

ANNEXE 1 — À PROPOS DE L'AUDIT

Objectif de l'audit, portée et critères d'évaluation

Objectif

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.

Portée

Le présent rapport 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 tenu compte des informations pertinentes à notre analyse et qui nous ont été transmises jusqu'au 20 juillet 2026, et les travaux ont été finalisés le 24 août 2026.

Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation correspondent aux cotes suivantes :

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.

Le VG vérifie 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.

Ainsi, cette vérification 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, notamment 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.

Responsabilité du vérificateur général

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke consiste à exprimer une conclusion fournissant une assurance raisonnable sur l'application des recommandations antérieures, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux critères applicables. Ces critères sont présentés dans la section précédente.

Nous avons réalisé celle-ci conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3000 *Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques* énoncée par CPA Canada.

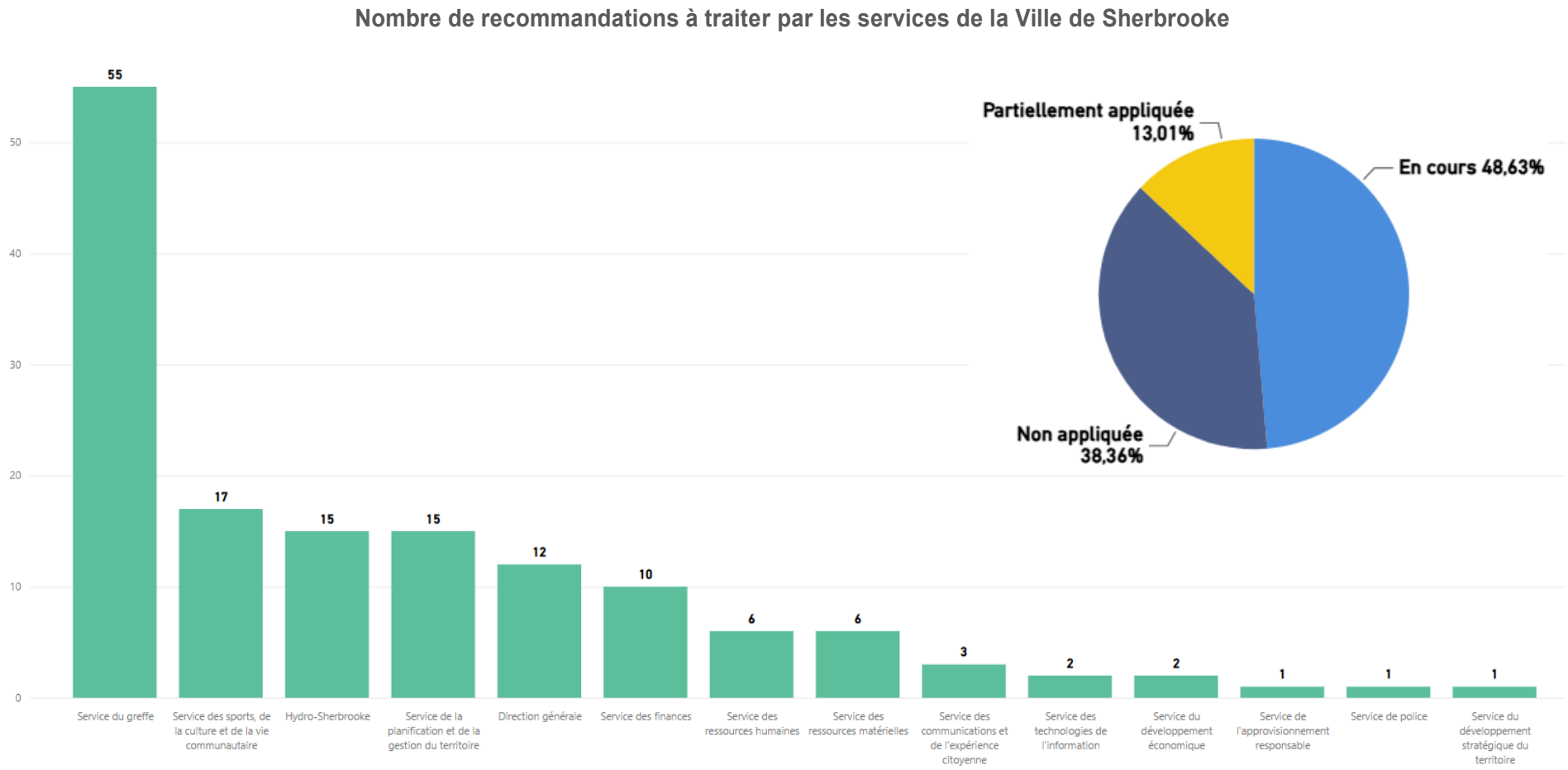
Une mission d'attestation visant à fournir une assurance raisonnable comporte l'appréciation de la pertinence dans les circonstances de l'utilisation par la direction des critères applicables, l'évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, la réalisation de procédures de corroboration, dans la mesure jugée nécessaire selon les circonstances, en réponse à l'évaluation des risques, ainsi que l'appréciation de la présentation d'ensemble des résultats.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques que les déclarations de la direction comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Le Bureau du vérificateur général 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.

Ce rapport d'audit ne peut servir à d'autres fins que celles compatibles avec le motif et l'objectif de la mission.

ANNEXE 2 – Reddition de comptes de l'administration 2025



ANNEXE C – RAPPORT CMQ

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DE LA COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC CONCERNANT LA CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT DE L'AÉROPORT DE SHERBROOKE (CDAS)

Original signé le
14 avril 2026

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES **3**

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE SHERBROOKE **4**

DÉCLARATION DE LA DIRECTION **6**

PRÉAMBULE **7**

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ POUR LA VILLE DE SHERBROOKE **11**

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ POUR LA CDAS **14**

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL POUR LA CDAS **19**

CONCLUSION **29**

ANNEXE 1 – CRITÈRES D'ÉVALUATION APPLICABLES 30

ANNEXE 2 – EXTRAITS DE LA LOI FACILITANT LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD DES ORGANISMES PUBLICS 31

ANNEXE 3 – TABLEAU SYNTHÈSE DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS 33

LISTE DES ACRONYMES

Acronyme	Signification
BVG	Bureau du vérificateur général
CA	Conseil d'administration
CDAS	Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke
CMQ	Commission municipale du Québec
CPA	Comptable professionnel agréé
DEPIM	Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale
MRC	Municipalité régionale de comté
NCMC 3000	Norme canadienne de missions de certification 3000
PUDIT	Plan d'utilisation et de développement des infrastructures et des terrains
VG	Vérificateur général

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE SHERBROOKE

Aux membres du conseil municipal de la Ville de Sherbrooke

Objet de la mission

1 En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission de certification visant à fournir une assurance raisonnable sur le rapport de reddition de comptes concernant le « Suivi des recommandations du rapport intitulé Conclusions et recommandations à la suite d'une divulgation d'actes répréhensibles à l'égard de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke » (ci-après le « Rapport de reddition de comptes »), et réalisé conjointement par la direction générale de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke (CDAS) et la direction générale de la Ville de Sherbrooke (ci-après « la direction »).

Responsabilités de la direction

2 La direction est responsable de la préparation de l'information visée, de la mise en place du contrôle interne et s'assure que les critères applicables sont disponibles pour les utilisateurs visés.

Responsabilités du vérificateur général

3 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke consiste à exprimer une conclusion fournissant une assurance raisonnable sur la question de savoir si le rapport de reddition de comptes présente fidèlement l'application des recommandations antérieures, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables. Ces critères sont présentés à l'annexe 1 du rapport de reddition de comptes.

4 Nous avons réalisé notre mission d'attestation visant à fournir une assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification NCMC 3000, Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques énoncée par CPA Canada. Cette norme requiert que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions la mission d'attestation de façon à obtenir une assurance raisonnable que l'objet de la mission ne comporte pas d'anomalies significatives.

5 Une mission d'attestation visant à fournir une assurance raisonnable comporte l'appréciation de la pertinence dans les circonstances de l'utilisation par la direction des critères applicables, l'évaluation des risques d'anomalies significatives que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, la réalisation de procédures de corroboration, dans la mesure jugée nécessaire selon les circonstances, en réponse à l'évaluation des risques, ainsi que l'appréciation de la présentation d'ensemble des résultats.

6 La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques que le rapport de reddition de comptes comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

7 Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Conclusion

8 Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants obtenus, le rapport de reddition de comptes a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables.

9 Le présent rapport est joint au rapport de reddition de comptes.

Le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke,

Yves Denis, CPA auditeur
14 avril 2026

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

10 Le présent rapport de reddition de comptes présente fidèlement les actions réalisées et à venir pour appliquer toutes les recommandations antérieures concernant la CDAS, en conformité avec les critères applicables, énoncés à l'annexe 1.

Signé le 14 avril 2026

Gaétan Drouin, directeur général adjoint Ville de Sherbrooke	Claude Belleau, directeur général par intérim Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke

PRÉAMBULE

La mise en contexte

11 Le 17 décembre 2025, le directeur général de la Ville de Sherbrooke, M. Éric Sévigny a reçu le rapport de la Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale (DEPIM) de la Commission municipale du Québec (CMQ) conformément à l'article 15 de la Loi facilitant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard des organismes publics, dont un extrait figure à l'annexe 2. Ce rapport résulte de la prise en charge par la DEPIM d'une enquête à la suite de la réception d'une divulgation d'actes répréhensibles commis par du personnel de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke (CDAS).

12 La DEPIM conclut notamment que des actes répréhensibles ont été commis à l'égard de la CDAS en raison d'un cumul préoccupant de conflits d'intérêts, de l'absence de mesures correctives malgré des signalements et des recommandations de l'auditeur, ainsi que d'une minimisation constante de la gravité des faits.

Le mandat de la Ville de Sherbrooke

13 Dès le 18 décembre au matin, le directeur général adjoint de la Ville de Sherbrooke, M. Gaétan Drouin, a été mandaté par la mairesse, M^{me} Marie-Claude Bibeau, afin d'assurer le suivi des onze recommandations formulées par la DEPIM, dont sept s'adressent au CA de la CDAS et quatre à l'endroit de la Ville de Sherbrooke. Ce mandat a été adopté par le conseil municipal lors de la séance du 20 janvier 2026, résolution C.M. 2026-1190-00. Il est à préciser que M. Drouin siège à titre de membre observateur au conseil d'administration (CA) de la CDAS depuis ce même jour.

14 Il est important de souligner les efforts du directeur général par intérim de la CDAS, du président et de l'ensemble des membres du CA transitoire dans la recherche des informations, dont la collecte exhaustive de documents permettant de retracer la trame factuelle des événements, ainsi que la conduite d'entrevues auprès de personnes clés liées au dossier et la mise en place des meilleures pratiques de gestion et de gouvernance.

15 Afin de soutenir M. Drouin dans son mandat, la collaboration étroite de M. Daniel Chartray a été requise à titre de conseiller stratégique.

La responsabilité

16 Bien que la distinction entre la Ville de Sherbrooke et la CDAS, ainsi que les recommandations spécifiques visant chacune de ces entités, soient reconnues, le choix a été fait, afin de faciliter le processus, de produire le présent rapport de suivi conjointement (CDAS et Ville). Cette façon de procéder, dictée par les événements décrits dans les prochaines lignes, assure un suivi complet des recommandations et permet aux différents intervenants d'assumer pleinement leurs rôles et responsabilités.

Les démissions au sein de la CDAS

17 Le dépôt du rapport de la CMQ, le 17 décembre 2025, a entraîné, dès le 19 décembre 2025, une série de départs au sein du CA et de la direction générale de la CDAS :

- 19 décembre 2025 : le président se retire temporairement de ses fonctions, puis démissionne comme administrateur le 20 décembre;
- 19 décembre 2025 : démission d'un membre du CA;
- 20 décembre 2025 : démission d'un troisième membre du CA;
- 20 décembre 2025 : démission du directeur général.

18 Au terme de la journée du 20 décembre 2025, un seul administrateur demeurait en poste. Celui-ci a démissionné le 6 janvier 2026. Toutefois, il convient de souligner sa collaboration et son appui dans le cadre de cette période de transition. Il est également à noter qu'au moment du dépôt du rapport de la CMQ, quatre des cinq sièges du CA étaient comblés, le cinquième étant vacant.

Un conseil d'administration transitoire

19 Dans la foulée des événements, il est apparu indispensable de mettre en place un CA composé de personnes d'expérience et présentant des champs d'expertise complémentaires. Les personnes suivantes ont été recommandées par le CA de la CDAS et nommées par résolution du conseil municipal le 22 décembre 2025. Elles sont en poste jusqu'au 10 juillet 2026, à moins d'une reconduction.

- M. Louis-André Neault, président;
- M^{me} Marie-France Bélanger, vice-présidente;
- M. René Allaire, secrétaire-trésorier;
- M. Serge Paquin, administrateur.

20 De plus, M. Charles Vincent a été recommandé par le CA de la CDAS et nommé par une résolution du conseil municipal le 3 février 2026 afin de pourvoir un mandat régulier à titre d'administrateur.

21 Ce CA transitoire compte également deux membres observateurs, M. Rémi Vachon, représentant de la MRC du Haut-St-François, et M. Gaétan Drouin, représentant de la Ville de Sherbrooke.

22 Le mandat de l'équipe transitoire consiste à :

- analyser le contexte organisationnel;
- donner suite aux recommandations formulées par la CMQ en assurant la reddition de comptes;
- réviser et bonifier les outils de gestion et de gouvernance afin d'assurer la continuité des activités;
- mettre en place les conditions nécessaires à la constitution d'un nouveau CA ainsi qu'au recrutement d'une nouvelle direction générale, en vue de soutenir le développement de l'aéroport.

Un directeur général par intérim

23 Tel que déjà mentionné, faisant suite à la démission du directeur général de la CDAS en décembre 2025, M. Claude Belleau, gestionnaire d'expérience, a été recommandé par le CA de la CDAS et nommé le 6 janvier 2026 à titre de directeur général par intérim par résolution du conseil municipal. Son mandat prendra fin également le 10 juillet 2026 à moins d'une reconduction.

L'évolution de la gouvernance de l'aéroport au fil du temps

24 La gestion et le développement de l'aéroport de Sherbrooke, qu'il s'agisse de son achalandage, de ses activités, de ses installations ou de ses terrains, ont relevé successivement de quatre conseils municipaux ainsi que de quatre personnes ayant exercé la fonction de maire ou de mairesse. Cette gouvernance s'est exercée depuis la création de la CDAS, survenue en 2015.

Les personnes suivantes ont assuré cette responsabilité au cours de la période visée :

- M. Bernard Sévigny (mandat électoral : 2009 à 2017);
- M. Steve Lussier (mandat électoral : 2017 à 2021);
- M^{me} Évelyne Beaudin (mandat électoral : 2021 à 2025);
- M^{me} Marie-Claude Bibeau (mandat électoral : depuis 2025).

25 Ainsi, la CDAS est l'entité responsable de l'exploitation d'un aérodrome appartenant à la Ville de Sherbrooke, mais situé sur le territoire de la municipalité de Cookshire-Eaton. Dans une perspective de saine gestion et de saine gouvernance, tant le CA de la CDAS que l'administration municipale actuelle reconnaissent la nécessité d'actualiser le modèle de gouvernance en place, lequel repose sur une structure de corporation.

26 **Il est important de préciser qu'une corporation doit exercer toute sa légitimité en matière de crédibilité, de droit, d'autorité et de responsabilités qui lui sont confiées en respect des statuts et règlements qui la régissent.**

Le roulement à la direction générale de la CDAS et au conseil d'administration

27 Les dernières années ont également été marquées par un important roulement à la direction générale, alors que sept personnes se sont succédé à ce poste entre 2022 et aujourd'hui :

- M. Jean-François Ouellet (2015 à mai 2022)
- M. Christian Bellehumeur / intérimaire (mai 2022 à février 2023)
- M. Jefferson Duplain-Laferrière (février 2023 à décembre 2023)
- M^{me} Karine Boutin / intérimaire (décembre 2023 à janvier 2024)
- M. Bertrand Gallot (janvier 2024 à mars 2024)
- M. Mario Lanoie (mars 2024 à décembre 2025)
- M. Claude Belleau / intérimaire (depuis décembre 2025)

28 Le profil des membres du CA a été modifié en 2024, à la suite de la mise à jour des règlements généraux. Cette révision a entraîné une transformation de la composition du CA, réduite de huit à cinq membres, afin de privilégier des administrateurs possédant une expertise apte à soutenir le développement et la gestion de la corporation, et n'étant pas des personnes élues.

29 Alors que le roulement au sein du CA, lorsqu'il comptait huit membres, demeurait relativement faible, malgré des absences fréquentes de certains représentants, la nouvelle composition à cinq membres s'est accompagnée d'un roulement plus élevé, également marqué par certaines absences. Cette situation représente un risque en matière de saine gouvernance et constitue un enjeu pour l'organisation.

30 Il est généralement reconnu qu'une période de 18 à 24 mois est nécessaire pour qu'un administrateur assume pleinement son rôle au sein d'un CA. De même, l'entrée en fonction d'une nouvelle direction générale requiert un délai d'appropriation avant d'assurer une pleine maîtrise de ses responsabilités.

31 Dans le contexte de la CDAS, l'instabilité observée en matière de gestion et de gouvernance a contribué à certains manquements en matière de reddition de comptes ainsi qu'à des lacunes dans le suivi et l'application des règles de saine gouvernance et de gestion.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ POUR LA VILLE DE SHERBROOKE[1]

[1] L'annexe 3 présente une synthèse complète de l'application des recommandations formulées par le BVG et la CMQ.

La présente section fait état du suivi des recommandations formulées par la CMQ à l'endroit de la Ville de Sherbrooke. L'analyse est réalisée en date du 14 avril 2026 et se fonde sur les critères d'évaluation applicables utilisés par le vérificateur général, tels que présentés à l'annexe 1 du présent rapport.

Pour chacune des recommandations, l'état d'avancement est déterminé à partir des actions mises en œuvre, des mécanismes de suivi déployés et des résultats observés à ce jour.

RECOMMANDATION CMQ1

Déposer le présent rapport à la première séance ordinaire du conseil municipal de la Ville suivant sa publication – Appliquée

32 La résolution intitulée « Dépôt du rapport d'enquête de la Commission municipale du Québec au sujet de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke » a été adoptée en séance ordinaire par le conseil municipal le 20 janvier 2026. Elle précise que la Ville prend acte du dépôt du rapport d'enquête et mandate M. Gaétan Drouin, directeur général adjoint, afin d'assurer la mise en œuvre des recommandations adressées à la Ville.

RECOMMANDATION CMQ2

Exiger une déclaration d'intérêts des futurs administrateurs de la CDAS avant d'entériner leur nomination – Partiellement appliquée

33 Le 31 mars 2026, le CA a adopté une résolution encadrant le processus de candidature au poste d'administrateur de la Corporation de développement de l'aéroport de Sherbrooke (CDAS). Ainsi, pour qu'une candidature au poste d'administrateur de la CDAS soit entérinée par le conseil municipal, le dossier devra comprendre les documents suivants : la résolution de la CDAS recommandant la nomination de la personne candidate, le curriculum vitae de la personne candidate ainsi que sa déclaration de conflits d'intérêts dûment signée. De plus, le CA de la CDAS s'assurera également que cette déclaration soit remplie annuellement, notamment, en l'intégrant à un processus annuel de gestion (référence recommandation VG8). Cette recommandation sera complètement appliquée lors de la nomination du prochain CA permanent.

RECOMMANDATION CMQ3

Réaliser un suivi de l'ensemble des recommandations émises par la Ville dans son rapport d'optimisation du 13 février 2025 et de celles émises par le vérificateur général en août 2022 en établissant un échéancier serré pour leur accomplissement - Appliquée

3.1 Recommandations provenant du rapport d'optimisation

34 À la suite de la réception, en décembre 2024, d'informations soulevant des doutes quant à la gestion des conflits d'intérêts à la CDAS, la Ville a procédé à un mandat d'accompagnement pour préciser le traitement de certaines situations et améliorer la gestion des risques identifiés, en lien avec les recommandations antérieures formulées par le BVG. Ce rapport ne constitue pas un audit et les recommandations formulées en février 2025 recoupent, pour une large part,

les recommandations formulées par le BVG et par la CMQ en décembre 2025. Les données de base de ce rapport ne sont pas du domaine public. À ce jour, la prise en charge de l'ensemble des recommandations formulées par la CMQ et par le BVG, tel que démontrée dans les sections pertinentes du présent rapport de reddition de comptes, fait en sorte que ces recommandations sont appliquées.

3.2 Recommandations provenant du rapport du vérificateur général

35 Le suivi de l'ensemble des recommandations émises par le vérificateur général en août 2022 apparaît au point CMQ11 du présent rapport, recommandant de donner suite à celles-ci.

RECOMMANDATION CMQ4

Dispenser une formation en matière de conflit d'intérêts aux responsables de la gestion de l'Entente - Appliquée

36 La firme Axe Conseils a été retenue afin de concevoir et de dispenser une formation adaptée aux besoins de la Ville de Sherbrooke. Les principaux thèmes abordés sont les suivants : la gouvernance, les rôles et responsabilités, les devoirs et obligations légales, la reconnaissance et la gestion des conflits d'intérêts, les pratiques exemplaires favorisant un fonctionnement optimal ainsi que les mécanismes de protection contre les représailles.

37 Ce mandat est confié par la Ville et des formations sont prévues pour le personnel, selon les groupes de responsabilités, il est envisagé d'en étendre la diffusion à d'autres organismes apparentés. À ce jour, une formation a été tenue le 23 mars 2026 pour les intervenants et les responsables liés à la CDAS, répondant ainsi à la recommandation de la CMQ.

38 En complément, une formation est planifiée le 24 avril 2026 pour les membres du comité de direction de la Ville. Une séance de formation sera aussi diffusée aux membres du conseil municipal et de la direction générale à une date ultérieure. Cette formation sera également offerte à toute nouvelle personne occupant un poste visé, dans le cadre du processus d'accueil.

39 Par la suite, le Service du greffe sera mandaté, en collaboration avec la direction générale, pour coordonner la tenue d'une formation spécifique reprenant ces thèmes, laquelle sera dispensée de façon périodique, tous les deux ans, aux groupes suivants :

1) Direction générale et comité de direction de la Ville;
2) Intervenants et responsables d'entente de gestion entre la Ville et des organismes du périmètre comptable de la Ville, dont la CDAS;
3) Membres observateurs de la Ville sur des conseils d'administration d'organismes du périmètre comptable de la Ville, dont la CDAS;
4) Membres du conseil municipal.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ POUR LA CDAS[2]

[2] L'annexe 3 présente une synthèse complète de l'application des recommandations formulées par le BVG et la CMQ.

La présente section fait état du suivi des recommandations formulées par la CMQ à l'endroit de la CDAS. L'analyse est réalisée en date du 14 avril 2026 et se fonde sur les critères d'évaluation applicables utilisés par le vérificateur général, tels que présentés à l'annexe 1 du présent rapport.

Pour chacune des recommandations, l'état d'avancement est déterminé à partir des actions mises en œuvre, des mécanismes de suivi déployés et des résultats observés à ce jour.

RECOMMANDATION CMQ5

Statuer officiellement sur la mise en réservation gratuite du terrain pour le directeur général, et ce, en conformité avec l'entente de gestion avec la Ville - Appliquée

40 Les membres du CA ont procédé à l'analyse de la situation portant sur la réservation avec suspension du loyer pour le directeur général. Considérant que, sur la base des informations analysées, le processus d'attribution des espaces locatifs entériné par le CA a été suivi et confirme une pratique utilisée avec d'autres locataires de l'aéroport, le CA détermine qu'aucune réclamation financière à l'égard de ce dernier n'est alors applicable. Un processus révisé d'attribution des espaces locatifs a été approuvé par le CA le 31 mars 2026. Cette procédure exige maintenant un dépôt monétaire de la part du locataire pour assurer une réservation.

41 De plus, l'ensemble des baux est actuellement en processus de révision, de même que les mécanismes de gestion et de suivi afférents, afin d'assurer une saine gouvernance et la conformité administrative des processus.

RECOMMANDATION CMQ6

Statuer sur le traitement du bail du Président, conformément à l'Entente de service, notamment afin d'assurer la transparence et le respect des règles prévues au bail pour l'annuler, et recouvrer les sommes dues le cas échéant - Appliquée

42 Les membres du CA ont procédé à l'analyse de la situation portant sur la non-conformité du terrain réservé par bail et faisant état de demandes de résiliation de bail ainsi que de la facturation émise pour cette période. À cet effet, rappelons que plusieurs communications du président ont été transmises à la CDAS pour demander la résiliation de bail en raison de situations de non-conformité, que la CDAS n'a pas respecté tous les engagements prévus au bail. Rappelons en outre que les documents analysés démontrent clairement que la facture du loyer de 2022 a été dûment acquittée par le président. Il n'a toutefois pas payé son loyer pour l'année 2023 et pour les trois premiers mois de l'année 2024. En tenant compte de tous ces éléments et afin de clore le dossier de façon équitable pour les parties, le CA a résolu de réclamer au président la somme de 951,94 $.

43 La facture a été transmise et en attente de paiement.

44 Concernant le bail, il est prévu de prendre fin le 31 décembre 2026.

RECOMMANDATION CMQ7

Aborder les situations de conflit d'intérêts dénoncées dans le présent rapport et statuer sur l'opportunité de sanctionner les personnes s'étant placées en situation de conflit d'intérêts - Caduque

45 Les situations de conflits d'intérêts dénoncées par le rapport ont été analysées par le CA transitoire. En effet, certaines de ces situations soulèvent des enjeux de gouvernance et des lacunes dans la gestion des conflits d'intérêts. À cet effet, la CDAS a mis en place des mesures afin que ce genre de situations ne se répète plus. À titre d'exemple, la CDAS prévoit un processus de déclaration annuelle des conflits d'intérêts pour le personnel et les membres du CA, un code d'éthique applicable aux membres du CA, un guide du personnel, une politique d'achat et une formation des administrateurs et de la direction générale afin de connaitre les droits et obligations d'agir comme administrateur d'un CA.

46 Entre le 19 décembre 2025 et le 6 janvier 2026, la direction générale, le président et l'ensemble des membres du CA ont démissionné de leur fonction, ce qui a amené la Ville à former une équipe de transition. Ainsi un nouveau directeur général par intérim, un nouveau président et de nouveaux administrateurs sont en poste pour une période de six mois afin d'assurer la transition nécessaire. Considérant que les personnes concernées ne sont plus ni à l'emploi ni administrateurs à la CDAS, il n'y a pas lieu de statuer sur l'opportunité de sanctionner les personnes visées par le rapport de la CMQ.

RECOMMANDATION CMQ8

Dispenser aux administrateurs et au directeur général de la CDAS une formation en matière de conflit d'intérêts ainsi que sur les protections contre les représailles - Appliquée

47 La firme Axe Conseils a été retenue afin de concevoir et de dispenser une formation spécifique répondant aux besoins de la CDAS. Les principaux thèmes abordés sont : la gouvernance, les rôles et responsabilités, les devoirs et obligations légales, la reconnaissance et la gestion des conflits d'intérêts, les pratiques exemplaires favorisant un fonctionnement optimal, ainsi que les mécanismes de protection contre les représailles.

48 Ce mandat est confié par la CDAS et la formation s'adresse à la direction générale, à l'ensemble des administrateurs du CA ainsi qu'aux observateurs. Une première séance s'est tenue le 12 mars 2026. Une nouvelle formation est également prévue à l'automne 2026, à l'intention de la direction générale, de la nouvelle équipe d'administrateurs et des observateurs.

49 Un processus de suivi par le CA a été mis en place. Celui-ci prévoit notamment une formation périodique portant sur les conflits d'intérêts et la protection des lanceurs d'alerte contre les représailles. Cette formation sera offerte à tous les membres du CA, aux observateurs et à la direction générale tous les deux ans.

50 Par ailleurs, la formation complète sera intégrée au processus d'accueil et offerte à tous les nouveaux administrateurs, observateurs et membres de la direction générale.

RECOMMANDATION CMQ9

Revoir le formulaire de déclaration annuelle d'intérêts des employés et des membres du CA pour y inclure notamment s'ils ont le statut de locataire de l'aéroport - Appliquée

51 Une déclaration annuelle d'intérêts a été approuvée par le CA le 19 février 2025, à la suite d'une recommandation du BVG, puis mise en application en 2025 auprès du personnel de la CDAS et des administrateurs (référence recommandation VG8).

52 En décembre 2025, la CMQ a recommandé d'ajouter une divulgation concernant le fait qu'un administrateur ou un membre du personnel soit locataire et/ou propriétaire d'un hangar situé à l'aéroport. Cette mesure a été mise en œuvre le 17 février 2026.

53 À cet effet, le procès-verbal du CA du 17 février 2026 (point 8.6 – Déclaration de conflits d'intérêts – Annexe) précise que les membres ont été informés par l'adjointe administrative, qu'une version mise à jour de la déclaration annuelle devait être signée conformément aux exigences du Code d'éthique révisé. Une annexe a été préparée à cette fin et remise aux administrateurs pour signature.

54 Cette mise à jour visait à intégrer les ajustements demandés par la CMQ et à assurer une conformité continue des pratiques de gouvernance. Les membres ont rempli la déclaration séance tenante et l'ont remise à l'adjointe administrative, qui en assure la conservation au registre officiel de la CDAS. Tous les membres du CA ont signé le document.

55 Par ailleurs, afin de se conformer également à cette recommandation pour le personnel de l'aéroport, une annexe a été transmise à l'ensemble du personnel, et tous ont signé le document.

RECOMMANDATION CMQ10

Se doter d'orientations claires sur les démarches de recouvrement des arriérés à réaliser afin de respecter son obligation prévue à l'article 4.2 e) de l'Entente de service, lesquelles comportent notamment les situations où le CA doit être informé des loyers en retard, et communiquer ces orientations aux personnes responsables de les appliquer - Appliquée

56 Le processus de fin de mois est réalisé par l'adjointe administrative et le comptable. Un suivi est effectué par le CA via la présentation des résultats financiers. Ce processus de fin de mois comprend des modalités de recouvrement. En l'absence de paiement, au terme du processus de recouvrement, le dossier pourrait être ensuite transféré au CA pour décision.

RECOMMANDATION CMQ11

Donner suite aux recommandations du rapport d'optimisation de février 2025 de la Ville et du rapport du vérificateur général – Partiellement appliquée

57 Les recommandations du rapport d'optimisation de l'administration de la Ville sont toutes réalisées comme indiqué à la recommandation CMQ3.

58 À la lumière des rapports de certification antérieurs du BVG, la progression dans la mise en œuvre des correctifs visant la CDAS est manifeste (taux de recommandations appliquées), passant de 19 % en 2023 à 68 % en 2024. Sur la base du résultat des actions entreprises tout le long de l’année 2025 jusqu’à présent, le taux d’application est actuellement de 72 %.

59 Le présent rapport indique clairement l’état d’avancement de l’ensemble des recommandations formulées, et énonce les actions et les échéances pour donner suite à celles qui ne sont pas complètement appliquées à ce jour.

60 Des rencontres de suivi seront tenues périodiquement entre le directeur général adjoint de la Ville et le directeur général de l’aéroport afin d’assurer le suivi des actions prévues.

61 Retour CMQ3

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL POUR LA CDAS[3]

[3] L'annexe 3 présente une synthèse complète de l'application des recommandations formulées par le BVG et la CMQ.

La présente section fait état du suivi des recommandations formulées par le vérificateur général à l'endroit de la CDAS dans son rapport de 2021. L'analyse est réalisée en date du 14 avril 2026 et se fonde sur les critères d'évaluation applicables utilisés par le vérificateur général, tels que présentés à l'annexe 1 du présent rapport.

Pour chacune des recommandations, l'état d'avancement est déterminé à partir des actions mises en œuvre, des mécanismes de suivi déployés et des résultats observés à ce jour.

RECOMMANDATION VG1

Mettre à jour ses règlements généraux afin de refléter les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, de ses officiers, des comités du conseil et du directeur général – Appliquée

62 Le 9 avril 2024, le conseil municipal a approuvé la proposition de la CDAS visant la révision de ses règlements généraux, conformément aux modalités présentées.

63 Cette révision a par la suite été adoptée le 19 juin 2024, lors de l'assemblée générale annuelle du CA de la CDAS, afin de se conformer à la recommandation.

64 Une mise à jour supplémentaire, réalisée le 19 février 2025, a permis notamment d'allonger les délais de transmission de documents au CA et de préciser le profil des candidats recherchés pour siéger à titre de futurs administrateurs.

65 Une nouvelle mise à jour est actuellement en préparation et sera complétée d'ici la fin du mois de mai 2026.

RECOMMANDATION VG2

Mettre à jour la mission, la vision et les valeurs de la CDAS et les diffuser au sein de l'organisation – Appliquée

66 La mise à jour, approuvée par le CA le 19 février 2025, portait sur le document définissant la mission, la vision et les valeurs de la CDAS.

RECOMMANDATION VG3

Élaborer un plan stratégique et un plan d'action qui tiennent compte à la fois de la mission de la CDAS et de la vision de son développement pour les 5 prochaines années – Partiellement appliquée

67 Le 19 février 2025, un plan d'action 2025 a été approuvé par le CA.

68 En juillet 2025, la CDAS a reçu un Plan d'utilisation et de développement des infrastructures et des terrains de l'aéroport (PUDIT). Sur cette base, le CA a adopté, le 10 décembre 2025, le plan d'action 2026, lequel intègre des objectifs stratégiques et opérationnels visant à soutenir le développement de l'aéroport. Cette démarche inclut l'intégration des projets liés aux

infrastructures, aux partenariats avec les écoles de pilotage et aux relations gouvernementales. Il s'agit de la phase 1, et le CA a convenu de poursuivre les travaux pour un second volet.

69 Toutefois, l'élaboration complète d'un plan stratégique quinquennal repose sur un alignement organisationnel en matière de gouvernance, comme mentionné à la recommandation VG26. Or, cette dernière fait actuellement l'objet d'une analyse en vue d'une recommandation auprès du conseil municipal. Il est donc prévu de finaliser le plan stratégique sur cinq ans une fois cette analyse complétée. Entre-temps, le PUDIT sert d'outil structurant pour orienter l'élaboration des plans d'action annuels, et ce jusqu'au 30 juin 2027 au plus tard.

RECOMMANDATION VG4

Transmettre suffisamment à l'avance tous les documents aux membres du conseil – Appliquée

70 Cette procédure a été entérinée par le CA le 19 février 2025, dans le cadre d'une modification des règlements généraux de la CDAS. Plus précisément, l'article 39 a été modifié afin de remplacer le libellé « Le délai de convocation est de deux jours » par « Le délai de convocation est de sept jours », conformément à la recommandation n° 4 du Bureau du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke.

71 Une version mise à jour des règlements généraux a ainsi été produite.

RECOMMANDATION VG5

Procéder à une autoévaluation annuelle du conseil d'administration et exercer un suivi des décisions en découlant – Partiellement appliquée

72 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document d'autoévaluation annuelle du conseil.

73 La démarche a par la suite été amorcée lors de la séance du 10 décembre 2025 : le formulaire a été remis et le processus devait être complété en février 2026. Toutefois, en raison du départ de plusieurs membres du CA, aucun formulaire n'a finalement été complété.

74 Considérant que le CA actuel est de nature transitoire, il a été convenu que le processus d'autoévaluation serait réalisé auprès du prochain conseil.

75 Ainsi, bien qu'il n'ait pas été possible de procéder à l'autoévaluation pour l'année 2025, le mécanisme prévu à cette fin est en place et fonctionnel. L'autoévaluation sera appliquée avec le prochain CA.

RECOMMANDATION VG6

Déterminer les expertises recherchées en gestion financière et en gestion de risques et voir comment il peut intégrer celles-ci au sein du conseil d'administration ou d'un comité constitué pour le soutenir – Appliquée

76 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné une modification des règlements généraux visant l'article 28.

77 Cette modification consiste à remplacer le libellé actuel par une version précisant davantage les expertises recherchées, soit : une connaissance du transport aérien, de l'administration municipale, de la gestion de projets, des finances, du droit, du génie et des ressources humaines. Le libellé maintient également l'objectif de favoriser une représentation paritaire hommes/femmes, ainsi qu'une diversité et une complémentarité des compétences et des profils.

78 Dans le cadre de la révision des règlements généraux, ces éléments sont pleinement pris en considération.

79 Retour : VG25

RECOMMANDATION VG7

Mettre en place un processus pour s'assurer d'obtenir la confirmation que chacun des employés a pris connaissance du Guide du personnel, incluant le directeur général et les nouveaux employés qui sont embauchés – Appliquée

80 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document « Guide du personnel » et d'en exiger la lecture, la complétion et la signature par l'ensemble des membres du personnel avant le 31 mars 2025.

81 Les résultats indiquent que dix documents ont été distribués et complétés au 31 mars 2025. De plus, les cinq personnes embauchées après cette date se sont également conformées à cette exigence.

RECOMMANDATION VG8

Mettre en place un processus de déclaration annuelle des conflits d'intérêts pour les employés et les membres du conseil d'administration de façon que des mesures de sauvegarde soient mises en place lorsque des situations de conflits d'intérêts sont présentes – Appliquée

82 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document « Déclaration annuelle des conflits d'intérêts » et d'exiger sa complétion et sa signature par l'ensemble des administrateurs avant le 31 mars 2025, avec l'ajout en section 1.1.1 de la notion de participation ou d'intérêts directs. Les résultats montrent que 3 documents ont été distribués et complétés au 31 mars 2025, et que les 7 nouveaux administrateurs nommés après cette date se sont également conformés à la procédure.

83 En décembre 2025, la CMQ a recommandé de divulguer si un administrateur ou un membre du personnel est locataire et/ou propriétaire d'un hangar situé à l'aéroport. Cette mesure a été mise en œuvre le 17 février 2026. Le procès-verbal du CA du 17 février 2026, au point 8.6 « Déclaration de conflits d'intérêts », confirme que l'adjointe administrative a informé les membres que la version mise à jour de la déclaration annuelle devait être signée conformément aux exigences du Code d'éthique révisé. Une annexe a été préparée et remise aux administrateurs pour signature. La mise à jour intègre les ajustements demandés par la CMQ et assure la conformité continue des pratiques de gouvernance. Les membres ont complété et remis la déclaration séance tenante à l'adjointe administrative, qui en assure la conservation au

registre officiel de la CDAS. Tous les membres du CA ont signé. (Référence recommandation CMQ9).

84 Par ailleurs, pour se conformer à la recommandation relative au personnel de l'aéroport, une annexe a été transmise à l'ensemble du personnel, et tous ont signé le document.

85 En conclusion, la déclaration annuelle des conflits d'intérêts pour l'année 2025 a été partiellement appliquée, tandis que celle de 2026 est désormais entièrement mise en œuvre.

86 Retour : CMQ2, CMQ9

RECOMMANDATION VG9

Adopter un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration ou intégrer les règles d'éthique dans les règlements généraux – Appliquée

87 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné les documents suivants : le « Code d'éthique et de déontologie des membres du CA » et le « Code d'éthique et de déontologie des membres du personnel ». Il a été décidé que ces documents devaient être complétés et signés respectivement par l'ensemble des administrateurs et du personnel avant le 31 mars 2025. Les nouveaux administrateurs nommés après cette date, ainsi que les membres du personnel, se sont également conformés à cette exigence.

88 Sans remettre en cause la conformité des codes actuellement en vigueur quant aux exigences applicables, le CA de la CDAS prévoit d'en actualiser la forme en tenant compte des pratiques actuelles d'ici la fin de l'année 2026.

RECOMMANDATION VG10

Rédiger une politique d'achat qui tient compte à la fois des exigences de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke et des modes de fonctionnement de la CDAS et faire approuver cette politique par le conseil d'administration – Appliquée

89 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document « Politique d'achat de la CDAS ».

90 Bien que la politique actuellement en vigueur soit jugée conforme aux exigences applicables, le CA de la CDAS prévoit d'en actualiser la forme, en collaboration avec la Ville et ce, d'ici la fin de l'année 2026.

RECOMMANDATION VG11

Réviser les modes de paiement nécessaires aux opérations, déterminer qui doit y avoir accès, fournir des directives claires sur la production et la conservation des pièces justificatives et annoter les pièces pour indiquer la nature des dépenses – Appliquée

91 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document « Modes de paiement » de la politique administrative de la CDAS.

92 Un processus de suivi a été mis en place : l'adjointe administrative supervise la création et la suppression des autorisations de paiement lors de l'embauche ou du départ d'une personne habilitée, et soumet ces changements au CA pour approbation.

93 Toutes les informations relatives aux modes de paiement sont numérisées et conservées de manière sécurisée sur une plateforme de gestion documentaire, assurant ainsi un suivi rigoureux et une traçabilité complète.

RECOMMANDATION VG12

Soumettre à chaque réunion du conseil d'administration (ou d'un futur comité d'audit et de gestion des risques) la liste de tous les déboursés faits par chèque, virement bancaire ou autres afin qu'ils soient révisés et approuvés – Appliquée

94 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont résolu que la liste des déboursés (comptes payables) soit archivée mensuellement sur le SharePoint du CA, afin d'en permettre la consultation et l'approbation.

95 Un processus de suivi a été mis en place par l'adjointe administrative et doit être approuvé par le directeur général. Par ailleurs, le trésorier effectue des contrôles aléatoires pour vérifier l'exactitude des informations. En cas d'écart inexpliqué, le trésorier doit porter la question devant le CA afin qu'une décision soit prise.

RECOMMANDATION VG13

Faire autoriser les comptes de dépenses du directeur général par une personne désignée du conseil d'administration (ou d'un futur comité d'audit et de gestion des risques) avant leur paiement – Appliquée

96 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont résolu que les comptes de dépenses de la direction générale soient soumis par le directeur général au président du conseil ou au trésorier du CA pour approbation avant tout paiement.

RECOMMANDATION VG14

Faire réviser par un signataire désigné du conseil d'administration (ou d'un futur comité d'audit ou de gestion des risques) le journal de paie selon une fréquence à déterminer (mensuelle, trimestrielle, etc.) afin de valider la rémunération et les dépenses remboursées au directeur général. S'assurer également que le directeur général valide à une fréquence régulière la rémunération et les dépenses remboursées au gestionnaire administratif – Appliquée

97 Le 19 février 2025, il a été résolu par les membres du CA de la CDAS que tous les journaux de paie soient archivés sur une plateforme de gestion documentaire du CA pour consultation et approbation. Le processus de paie est initié par le comptable. Les feuilles de temps sont d'abord soumises par chaque employé et approuvées par leur supérieur immédiat avant traitement pour paiement. Par la suite, le directeur général valide l'ensemble des talons de paie afin d'assurer l'exactitude et la conformité du processus.

RECOMMANDATION VG15

Mettre à jour les procédures de fin de mois pour documenter les contrôles internes et s'assurer que les contrôles exercés laissent des traces visibles (par exemple, mentionner des révisions ou approbations aux procès-verbaux du conseil d'administration, concilier hebdomadairement les ventes, parapher les factures révisées avant la signature d'un chèque, etc.) – Appliquée

98 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document « Procédures de fin de mois ». Le processus de fin de mois est assuré conjointement par l'adjointe administrative et le comptable, tandis que le CA en assure le suivi dans le cadre du suivi budgétaire.

RECOMMANDATION VG16

Réaliser une analyse des principaux risques de l'organisation en impliquant notamment quelques membres du conseil d'administration (ou un futur comité d'audit et de gestion des risques) – En cours

99 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont résolu que la direction générale fasse appel à une firme spécialisée pour réaliser une analyse des risques en lien avec l'organisation de la CDAS. Le rapport de cette firme devait initialement être reçu au cours de l'année 2025. Ce mandat n'a toutefois pas pu être complété dans les délais prévus. Un mandat sera octroyé sous peu afin de recevoir un rapport permettant de se conformer à la recommandation avant la fin de l'année 2026.

RECOMMANDATION VG17

Faire appel aux services d'un expert indépendant en gestion aéroportuaire pour réaliser un portrait de la situation des risques réglementaires auxquels l'organisation est exposée et une appréciation des contrôles en place pour chacune des spécialités (par exemple, les règlements liés au Règlement de l'aviation canadien, aux exigences de Transports Canada, normes reliées à la santé et à la sécurité des employés et des clients) – En cours

100 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont résolu que la direction générale fasse appel à une firme spécialisée pour réaliser une analyse des risques liés à l'exploitation d'un aéroport régional (réglementation, opérations, etc.). Le rapport de cette firme devait initialement être reçu au cours de l'année 2025, mais le mandat n'a pas pu être exécuté dans les délais prévus.

101 Un mandat externe sera toutefois lancé en 2026, en coordination avec la recommandation n° 16, afin de compléter l'évaluation des risques avant la fin de l'année.

RECOMMANDATION VG18

Mettre en place un système de gestion de la sécurité des opérations – En cours

102 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont résolu que la direction générale fasse appel à une firme spécialisée pour le développement d'un système de gestion des opérations. Le rapport de cette firme devait initialement être reçu au cours de l'année 2025, mais le mandat n'a pas pu être exécuté dans les délais prévus. Une première évaluation interne a néanmoins

été réalisée en 2025, et un mandat externe est prévu pour 2026 en coordination avec les recommandations nº 16 et nº 17, afin de compléter le développement et la mise en place du système. Nous estimons commencer l'implantation pendant la première moitié de 2027.

RECOMMANDATION VG19

Consulter les membres du conseil d'administration et mettre en place les indicateurs de gestion les plus pertinents afin qu'ils puissent exercer pleinement leur rôle sur la base de données récentes, notamment concernant le suivi budgétaire ainsi que la rentabilité des activités de carburant et de restauration – Appliquée

103 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont résolu que le suivi budgétaire soit effectué mensuellement et que l'ensemble des documents soit accessible sur la plateforme de gestion documentaire du CA pour consultation.

104 Il a également été décidé que le budget présenté aux membres du CA inclue : les montants réels de l'année précédente (12 mois), les montants budgétés pour l'année en cours (12 mois), les montants réels en date du budget présenté ainsi qu'une estimation pour l'année en cours (12 mois). Le budget peut également indiquer l'écart entre les montants estimés pour l'année en cours et les montants budgétés.

105 Un état des résultats financiers est présenté à chaque assemblée du CA et les suivis budgétaires spécifiques au carburant et à la restauration sont intégrés à même ces documents.

RECOMMANDATION VG20

Établir une politique de fixation du prix de vente du carburant qui permet de maximiser la vente de carburant aux clientèles prioritaires visées par l'aéroport et la faire approuver par le conseil d'administration – Appliquée

106 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document « Politique de fixation du prix de vente du carburant ».

RECOMMANDATION VG21

Fixer des objectifs au directeur général alignés sur la planification stratégique de l'organisation et mettre en place une évaluation annuelle de son rendement par le conseil d'administration – Partiellement appliquée

107 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné la grille du rendement de la direction générale. L'évaluation du rendement de la direction générale a été complétée le 17 avril 2025 auprès de la personne alors en fonction.

108 Étant donné qu'un directeur général par intérim est actuellement en poste et que la stratégie de l'organisation pourrait être modifiée, la grille d'appréciation du rendement de la direction générale est en cours de révision et sera utilisée à l'entrée en fonction du prochain directeur général.

RECOMMANDATION VG22

Mettre en œuvre un processus d'évaluation du rendement des employés, à tout le moins pour les employés à temps plein dans un premier temps – Appliquée

109 Le 19 février 2025, les membres du CA de la CDAS ont entériné le document d'appréciation du rendement du personnel. Un processus d'appréciation est initié à la date anniversaire d'embauche de l'employé et signé par les deux parties.

RECOMMANDATION VG23

Soumettre au conseil d'administration de la CDAS tous les documents soumis à des instances décisionnelles de la Ville avant leur transmission afin que leur contenu soit révisé et approuvé – Appliquée

110 Tous les documents sont systématiquement soumis au CA avant d'être soumis aux instances décisionnelles de la Ville.

RECOMMANDATION VG24

Mettre à jour toutes les données financières et les statistiques reliées au projet de desserte aérienne – Caduque

111 Cette recommandation est caduque. Le projet de desserte aérienne a été remplacé par un autre projet, soit le Plan d'utilisation et de développement des infrastructures et des terrains (PUDIT) de l'aéroport de Sherbrooke.

RECOMMANDATION VG25

Réviser la composition du conseil d'administration afin de la faire évoluer en fonction des meilleures pratiques de gouvernance et des besoins en évolution de l'organisation – Appliquée

112 Le CA actuel est transitoire. Les membres du prochain CA seront sélectionnés en respect du règlement interne de la corporation, tel qu'adopté par le CA en février 2025, comme ce fut le cas pour le CA précédent (référence recommandation VG6).

RECOMMANDATION VG26

Repenser le modèle de gouvernance en fonction des orientations que la Ville entend donner à l'organisation – En cours

113 Une résolution du conseil municipal du 3 octobre 2023 stipule : de mandater le Bureau de coordination du développement économique et les services impliqués de la Ville de Sherbrooke afin de revoir en profondeur la gouvernance de l'aéroport, en cohérence avec la refonte de la structure en développement économique, et de débuter les travaux pour la réalisation d'un plan directeur de développement de l'aéroport.

114 Par la suite, une autre résolution du conseil municipal, datée du 16 septembre 2025, indique qu'il est résolu de recommander au conseil que la Direction générale et le Service du développement économique soient mandatés pour poursuivre l'analyse quant à la constitution

d'une régie intermunicipale concernant la gestion de l’aéroport de Sherbrooke, suivant le résultat des analyses, de déposer les recommandations du service aux membres du conseil municipal.

115 Les réflexions se poursuivent afin d’identifier le meilleur modèle de gouvernance pour l’aéroport de Sherbrooke et ainsi favoriser la croissance et le développement de celui-ci. Une bonification du mandat est requise afin de compléter les analyses et recommandations d’ici la fin de l’année 2026.

116 Retour VG3

CONCLUSION

117 Le présent rapport de reddition de comptes démontre que les événements ayant conduit au dépôt du rapport de la CMQ ont agi comme un catalyseur, tant pour poursuivre les démarches amorcées à la suite du rapport du Bureau du vérificateur général de 2021 que pour procéder à une révision en profondeur des pratiques de gouvernance, de gestion et de reddition de comptes de la CDAS. Les constats formulés par la DEPIM ont nécessité une intervention diligente et structurée de la part de la Ville de Sherbrooke et de la CDAS, laquelle s'est traduite par la mise en place de mécanismes de transition, la nomination d'une direction générale intérimaire et d'un CA transitoire, ainsi que par l'engagement clair d'appliquer les recommandations formulées.

118 Les travaux réalisés depuis le dépôt du rapport de la CMQ témoignent d'une volonté réelle de rétablir un cadre de gouvernance conforme aux meilleures pratiques, d'améliorer les mécanismes de contrôle et d'assurer une gestion plus rigoureuse et transparente. Le présent rapport met en lumière l'état d'avancement de chacune des recommandations, les actions mises en œuvre ainsi que, le cas échéant, les mesures en cours ou à venir pour compléter leur application. Il permet ainsi aux instances décisionnelles et aux parties prenantes de disposer d'une information structurée, documentée et cohérente quant au suivi des recommandations.

119 À ce chapitre, en date du présent rapport, voici les taux d'application des recommandations antérieures, incluant les recommandations de la CMQ, tel que certifié appliqué par le BVG :

Vérificateurs	Taux d'application*
Recommandations antérieures du BVG (Rapport annuel 2021)	72 %
Recommandations de la CMQ (2025)	88,9 %
Taux combiné	76,5 %

**Méthode de calcul : Appliquées / (total pertinentes – caduques pertinentes)*

120 Dans ce contexte, et sous réserve des recommandations toujours en cours de réalisation ou conditionnelles à des décisions organisationnelles ultérieures, les résultats observés traduisent une amélioration significative et mesurable des pratiques au sein de la CDAS et de la Ville, tant à l'intérieur des délais visés que dans les relations entre celle-ci, la Ville de Sherbrooke et ses partenaires. Les mécanismes de suivi désormais en place, combinés à l'engagement formel des parties concernées, constituent des assises essentielles pour assurer la pérennité des correctifs apportés, soutenir l'évolution du modèle de gouvernance et contribuer au développement durable et responsable de l'aéroport de Sherbrooke au bénéfice de la collectivité.

ANNEXE 1 – CRITÈRES D'ÉVALUATION APPLICABLES

Cote	Description
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.
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.
Caduque	La recommandation n'est plus pertinente en raison d'un changement interne ou dans l'environnement de l'organisation.

ANNEXE 2 – EXTRAITS DE LA LOI FACILITANT LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD DES ORGANISMES PUBLICS

Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics – article 15

« Au terme de la vérification ou de l'enquête, le Protecteur du citoyen fait rapport de ses conclusions à la personne ayant la plus haute autorité administrative au sein de l'organisme public concerné ou, si les circonstances le justifient, au ministre responsable de cet organisme. Il fait les recommandations qu'il juge utiles et peut requérir d'être informé, dans le délai indiqué, des mesures correctrices prises pour donner suite à ses recommandations.

Toutefois, dans le cas d'un organisme public visé au paragraphe 9° de l'article 2, le Protecteur du citoyen fait rapport de ses conclusions au ministre de la Famille et, si les circonstances le justifient, au conseil d'administration de l'organisme public concerné ou à la personne physique titulaire d'un permis de garderie.

Dans le cas d'un organisme public visé au paragraphe 9.1° de l'article 2, le Protecteur du citoyen peut, en outre de la communication prévue au premier alinéa et si les circonstances le justifient, faire rapport de ses conclusions et transmettre ses recommandations au conseil de l'organisme, de même qu'à toute municipalité locale ayant un lien avec cet organisme lorsque celui-ci n'est pas une municipalité locale.

Lorsque le Protecteur du citoyen l'estime à propos, il peut informer la personne ayant effectué la divulgation des suites qui y ont été données. ».

(RLRQ, c. D-11.1, art. 15; 2016, c. 34, a. 15; 2018, c. 8, a. 170)

Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics – article 6

« Toute personne peut, en tout temps, divulguer au Protecteur du citoyen des renseignements pouvant démontrer qu'un acte répréhensible a été commis ou est sur le point de l'être à l'égard d'un organisme public.

Lorsqu'une personne souhaite faire une divulgation concernant un organisme public visé au paragraphe 9.1° de l'article 2, elle peut s'adresser à la Commission municipale du Québec pour effectuer sa divulgation.

Lorsqu'une personne souhaite faire une divulgation mettant en cause le Protecteur du citoyen, elle doit s'adresser au commissaire à l'éthique et à la déontologie, nommé en vertu du Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale, pour effectuer sa divulgation.

Une divulgation peut s'effectuer sous le couvert de l'anonymat ou non. ».

(RLRQ, c. D-11.1, art. 6; 2016, c. 34, a. 6; 2018, c. 8, a. 164; 2017, c. 27, a. 188; 2021, c. 31, a. 105; 2024, c. 21, a. 16)

Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics – article 7

« Si une personne a des motifs raisonnables de croire qu'un acte répréhensible commis ou sur le point de l'être présente un risque grave pour la santé ou la sécurité d'une personne ou pour l'environnement et qu'elle ne peut, compte tenu de l'urgence de la situation, s'adresser à l'une des personnes visées à l'article 6, elle peut divulguer au public les renseignements qu'elle estime raisonnablement nécessaires pour parer à ce risque.

Toutefois, cette personne doit, au préalable, communiquer ces renseignements à un corps de police ou au Commissaire à la lutte contre la corruption. De plus, la communication de ces renseignements ne doit pas avoir comme effet prévisible de nuire aux mesures d'intervention pour parer au risque grave pour la santé ou la sécurité d'une personne ou pour l'environnement. ».

(RLRQ, c. D-11.1, art. 7; 2016, c. 34, a. 7; 2024, c. 21, a. 17)

ANNEXE 3 – TABLEAU SYNTHÈSE DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

#	Année	Recommandations	Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caduque
RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL – RAPPORT 2021							
VG1	2021	Mettre à jour ses règlements généraux afin de refléter les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, de ses officiers, des comités du conseil et du directeur général.	X				
VG2	2021	Mettre à jour la mission, la vision et les valeurs de la CDAS et les diffuser au sein de l'organisation.	X				
VG3	2021	Élaborer un plan stratégique et un plan d'action qui tiennent compte à la fois de la mission de la CDAS et de la vision de son développement pour les 5 prochaines années.		X			
VG4	2021	Transmettre suffisamment à l'avance tous les documents aux membres du conseil d'administration pour décision ou information.	X				
VG5	2021	Procéder à une autoévaluation annuelle du conseil d'administration et exercer un suivi des décisions en découlant.		X			
VG6	2021	Déterminer les expertises recherchées en gestion financière et en gestion de risques et voir comment il peut intégrer celles-ci au sein du conseil d'administration ou d'un comité constitué pour le soutenir.	X				

#	Année	Recommandations	Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caduque
VG7	2021	Mettre en place un processus pour s'assurer d'obtenir la confirmation que chacun des employés a pris connaissance du Guide du personnel, incluant le directeur général et les nouveaux employés qui sont embauchés.	X				
VG8	2021	Mettre en place un processus de déclaration annuelle des conflits d'intérêts pour les employés et les membres du conseil d'administration de façon à ce que des mesures de sauvegarde soient mises en place lorsque des situations de conflits d'intérêts sont présentes.	X				
VG9	2021	Adopter un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration ou intégrer les règles d'éthique dans les règlements généraux.	X				
VG10	2021	Rédiger une politique d'achat qui tient compte à la fois des exigences de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke et des modes de fonctionnement de la CDAS et faire approuver cette politique par le conseil d'administration.	X				
VG11	2021	Réviser les modes de paiement nécessaires aux opérations, déterminer qui doit y avoir accès, fournir des directives claires sur la production et la conservation des pièces justificatives et annoter les pièces pour indiquer la nature des dépenses.	X				
VG12	2021	Soumettre à chaque réunion du conseil d'administration (ou d'un futur comité d'audit et de gestion des risques) la liste de tous les déboursés faits par chèque, virement bancaire ou autres afin qu'ils soient révisés et approuvés.	X				

#	Année	Recommandations	Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caduque
VG13	2021	Faire autoriser les comptes de dépenses du directeur général par une personne désignée du conseil d'administration (ou d'un futur comité d'audit et de gestion des risques) avant leur paiement.	X				
VG14	2021	Faire réviser par un signataire désigné du conseil d'administration (ou d'un futur comité d'audit ou de gestion des risques) le journal de paie selon une fréquence à déterminer (mensuelle, trimestrielle, etc.) afin de valider la rémunération et les dépenses remboursées au directeur général. S'assurer également que le directeur général valide à une fréquence régulière la rémunération et les dépenses remboursées au gestionnaire administratif.	X				
VG15	2021	Mettre à jour les procédures de fin de mois pour documenter les contrôles internes et s'assurer que les contrôles exercés laissent des traces visibles (par exemple, mentionner des révisions ou approbations aux procès-verbaux du conseil d'administration, concilier hebdomadairement les ventes, parapher les factures révisées avant la signature d'un chèque, etc.).	X				
VG16	2021	Réaliser une analyse des principaux risques de l'organisation en impliquant notamment quelques membres du conseil d'administration (ou un futur comité d'audit et de gestion des risques).			X		

#	Année	Recommandations	Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caduque
VG17	2021	Faire appel aux services d'un expert indépendant en gestion aéroportuaire pour réaliser un portrait de la situation des risques réglementaires auxquels l'organisation est exposée et une appréciation des contrôles en place pour chacune des spécialités (par exemple, les règlements liés au Règlement de l'aviation canadien, aux exigences de Transports Canada, normes reliées à la santé et à la sécurité des employés et des clients).			X		
VG18	2021	Mettre en place un système de gestion de la sécurité des opérations.			X		
VG19	2021	Consulter les membres du conseil d'administration et mettre en place les indicateurs de gestion les plus pertinents afin qu'ils puissent exercer pleinement leur rôle sur la base de données récentes, notamment concernant le suivi budgétaire ainsi que la rentabilité des activités de carburant et de restauration.	X				
VG20	2021	Établir une politique de fixation du prix de vente du carburant qui permet de maximiser la vente de carburant aux clientèles prioritaires visées par l'aéroport et la faire approuver par le conseil d'administration.	X				
VG21	2021	Fixer des objectifs au directeur général alignés sur la planification stratégique de l'organisation et mettre en place une évaluation annuelle de son rendement par le conseil d'administration.		X			
VG22	2021	Mettre en œuvre un processus d'évaluation du rendement des employés, à tout le moins pour les employés à temps plein dans un premier temps.	X				

#	Année	Recommandations	Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caduque
VG23	2021	Soumettre au conseil d'administration de la CDAS tous les documents soumis à des instances décisionnelles de la Ville avant leur transmission afin que leur contenu soit révisé et approuvé.	X				
VG24	2021	Mettre à jour toutes les données financières et les statistiques reliées au projet de desserte aérienne.					X
VG25	2021	Réviser la composition du conseil d'administration afin de la faire évoluer en fonction des meilleures pratiques de gouvernance et des besoins en évolution de l'organisation.	X				
VG26	2021	Repenser le modèle de gouvernance en fonction des orientations que la Ville entend donner à l'organisation.			X		
RECOMMANDATIONS DE LA COMMISION MUNICIPALE DU QUÉBEC							
CMQ1	2025	Déposer le présent rapport à la première séance ordinaire du conseil municipal de la Ville suivant sa publication.	X				
CMQ2	2025	Exiger une déclaration d'intérêts des futurs administrateurs de la CDAS avant d'entériner leur nomination.		X			
CMQ3	2025	Réaliser un suivi de l'ensemble des recommandations émises par la Ville dans son rapport d'optimisation du 13 février 2025 et de celles émises par le vérificateur général en août 2022 en établissant un échéancier serré pour leur accomplissement.	X				
CMQ4	2025	Dispenser une formation en matière de conflit d'intérêts aux responsables de la gestion de l'Entente.	X				
CMQ5	2025	Statuer officiellement sur la mise en réservation gratuite du terrain pour le Directeur général, et ce, en conformité avec l'entente de gestion avec la Ville.	X				

#	Année	Recommandations	Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caduque
CMQ6	2025	Statuer sur le traitement du bail du Président, conformément à l'Entente de service, notamment afin d'assurer la transparence et le respect des règles prévues au bail pour l'annuler, et recouvrer les sommes dues le cas échéant.	X				
CMQ7	2025	Aborder les situations de conflit d'intérêts dénoncées dans le présent rapport et statuer sur l'opportunité de sanctionner les personnes s'étant placées en situation de conflit d'intérêts.					X
CMQ8	2025	Dispenser aux administrateurs et au Directeur général de la CDAS une formation en matière de conflit d'intérêts ainsi que sur les protections contre les représailles.	X				
CMQ9	2025	Revoir le formulaire de déclaration annuelle d'intérêts des employés et des membres du CA pour y inclure notamment s'ils ont le statut de locataire de l'aéroport.	X				
CMQ10	2025	Se doter d'orientations claires sur les démarches de recouvrement des arriérés à réaliser afin de respecter son obligation prévue à l'article 4.2 e) de l'Entente de service, lesquelles comportent notamment les situations où le CA doit être informé des loyers en retard, et communiquer ces orientations aux personnes responsables de les appliquer.	X				
CMQ11	2025	Donner suite aux recommandations du rapport d'optimisation de février 2025 de la Ville et du rapport du vérificateur général.		X			
Nombre de recommandations par critère d'évaluation :			26	5	4	0	2