

**COMMISSION  
MUNICIPALE  
DU QUÉBEC**

**POUVOIR DE DÉPENSER ET  
REDDITION DE COMPTES À LA  
MUNICIPALITÉ DE SAINTE-ÉLISABETH**

AUDIT DE PERFORMANCE

**NOVEMBRE 2024**

**Québec, siège social**

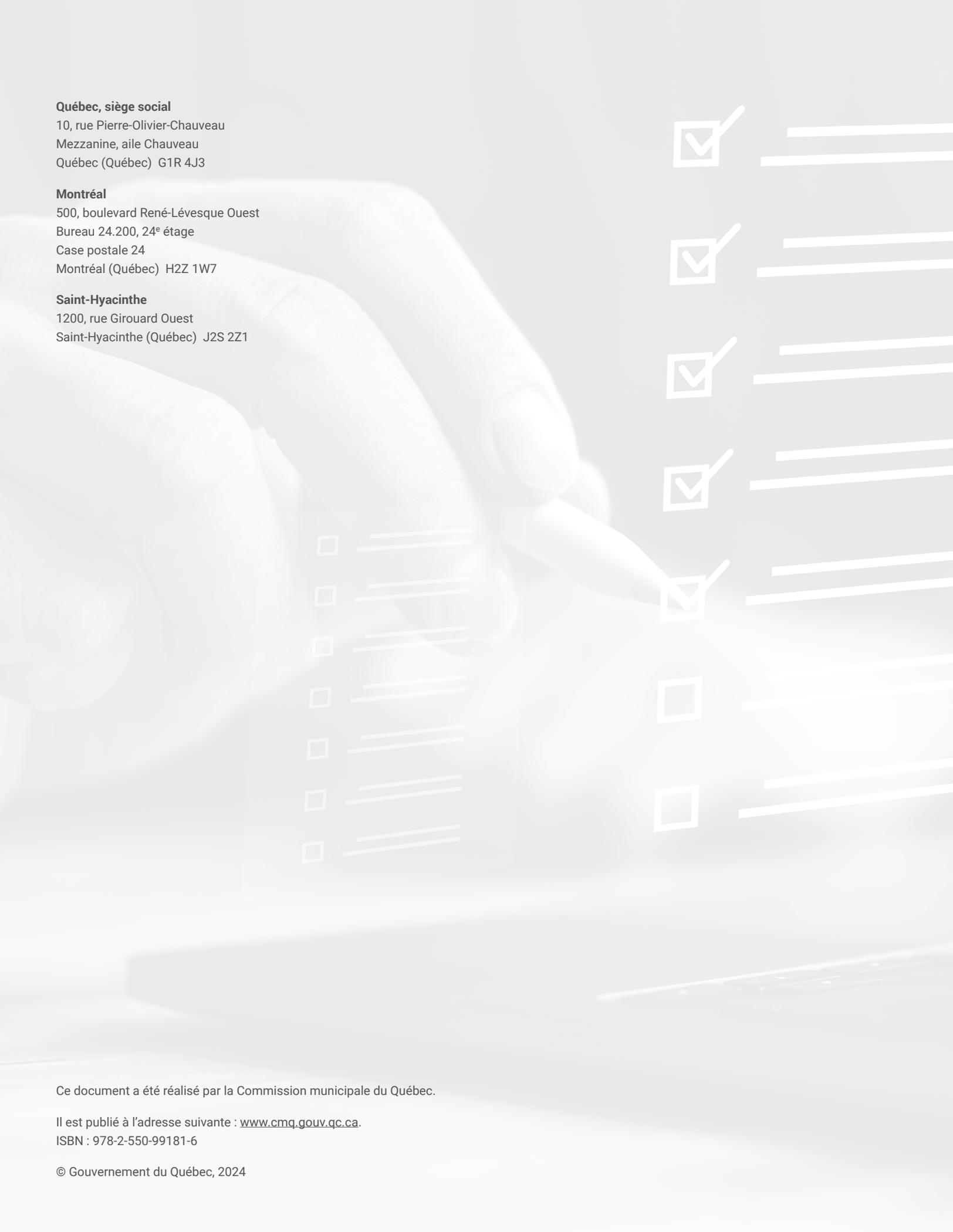
10, rue Pierre-Olivier-Chauveau  
Mezzanine, aile Chauveau  
Québec (Québec) G1R 4J3

**Montréal**

500, boulevard René-Lévesque Ouest  
Bureau 24.200, 24<sup>e</sup> étage  
Case postale 24  
Montréal (Québec) H2Z 1W7

**Saint-Hyacinthe**

1200, rue Girouard Ouest  
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 2Z1



Ce document a été réalisé par la Commission municipale du Québec.

Il est publié à l'adresse suivante : [www.cmq.gouv.qc.ca](http://www.cmq.gouv.qc.ca).

ISBN : 978-2-550-99181-6

© Gouvernement du Québec, 2024

La Commission municipale a annoncé, en décembre 2023, des travaux d'audit dans la Municipalité de Sainte-Élisabeth concernant le contrôle et le suivi budgétaires. Ces travaux ont été réalisés par la Vice-présidence à la vérification de la Commission. Le présent document constitue le rapport de cette dernière.

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, ce rapport est acheminé à la municipalité concernée. Il est également transmis à la ministre des Affaires municipales et diffusé sur le site Web de la Commission.

La Commission vise, par ses travaux d'audit, à outiller les municipalités et les organismes municipaux afin de susciter des changements durables et positifs dans leur fonctionnement et leur performance, et ce, au bénéfice des citoyennes et citoyens. Je vous souhaite une excellente lecture.

Le président,



**Jean-Philippe Marois**

Québec, novembre 2024

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, le rapport d'audit de performance portant sur le contrôle et le suivi budgétaires est adressé à la Municipalité de Sainte-Élisabeth, plus particulièrement à son conseil municipal.

Ce rapport doit être déposé à la première séance du conseil qui suit sa réception. De même, il est transmis à la ministre des Affaires municipales et publié sur le site Web de la Commission, accompagné de la lettre adressée à la municipalité audité. Les travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative et se veulent utiles non seulement pour la municipalité audité, mais aussi pour l'ensemble du milieu municipal, et ce, dans une perspective d'amélioration continue.

Enfin, comme indiqué dans le *Guide à l'intention des municipalités et des organismes municipaux audités*, les municipalités auditées sont invitées à produire un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport et un suivi de l'application de ces recommandations sera réalisé ultérieurement.

La vice-présidente à la vérification,



**Nancy Klein**

Québec, novembre 2024

# ▲ Municipalité auditée



Tracé de 1927 du Conseil privé (non définitif)

# ▲ Pouvoir de dépenser et reddition de comptes à la Municipalité de Sainte-Élisabeth

---



# Table des matières

---

<b>1 / Notre audit</b> .....	<b>7</b>
<b>2 / Nos résultats</b> .....	<b>10</b>
Quelles sont les exigences et les saines pratiques? .....	10
Quels sont les constats de notre audit? .....	12
Que recommandons-nous? .....	15
<b>Commentaires de la municipalité auditée</b> .....	<b>16</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>17</b>

---

# 01

## Notre audit

1. La présente section inclut de l'information qui explique la nature de notre audit. L'objectif de l'audit, les critères d'évaluation y afférents et la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1. Le cadre légal ainsi que les rôles et les responsabilités des principales parties prenantes impliquées dans le contrôle et le suivi budgétaires, la délégation de pouvoir et la reddition de comptes sont détaillés à l'annexe 2.

## Qu'avons-nous audité ?

2. Le budget adopté par un conseil municipal établit les prévisions de dépenses et de revenus annuels. Il reflète les orientations du conseil et les priorités financières de la municipalité, et ce, dans l'optique de répondre aux besoins de la population. Pour réaliser ses activités et mettre en œuvre son budget, la municipalité effectue différentes dépenses. Le pouvoir de dépenser appartient au conseil municipal. Le *Code municipal du Québec* permet toutefois que ce pouvoir soit délégué, par règlement, à certains fonctionnaires et aux autres membres du personnel.

3. Pour assurer une saine gestion financière, il est important que la municipalité suive rigoureusement son budget, tant pour ses dépenses que pour ses revenus, afin notamment de limiter les risques qu'elle dépasse son budget et enregistre un déficit.

4. En vertu du Code municipal, une municipalité doit adopter un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires. Celui-ci doit, entre autres, prévoir le moyen utilisé pour garantir la disponibilité des crédits préalablement à la prise de toute décision autorisant une dépense. Ce règlement, ainsi que le règlement sur la délégation de pouvoir si la municipalité en a fait l'adoption, dicte les exigences auxquelles les fonctionnaires et le personnel de la municipalité doivent se conformer lors de l'exercice de leur pouvoir de dépenser.

5. Nos travaux d'audit ont visé à nous assurer que les activités de contrôle et de suivi budgétaires, de délégation de pouvoir ainsi que de reddition de comptes effectuées par la Municipalité de Sainte-Élisabeth favorisent une saine gestion des finances. Pour ce faire, l'audit a couvert le cheminement des dépenses pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 31 décembre 2023. Toutefois, certaines observations peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

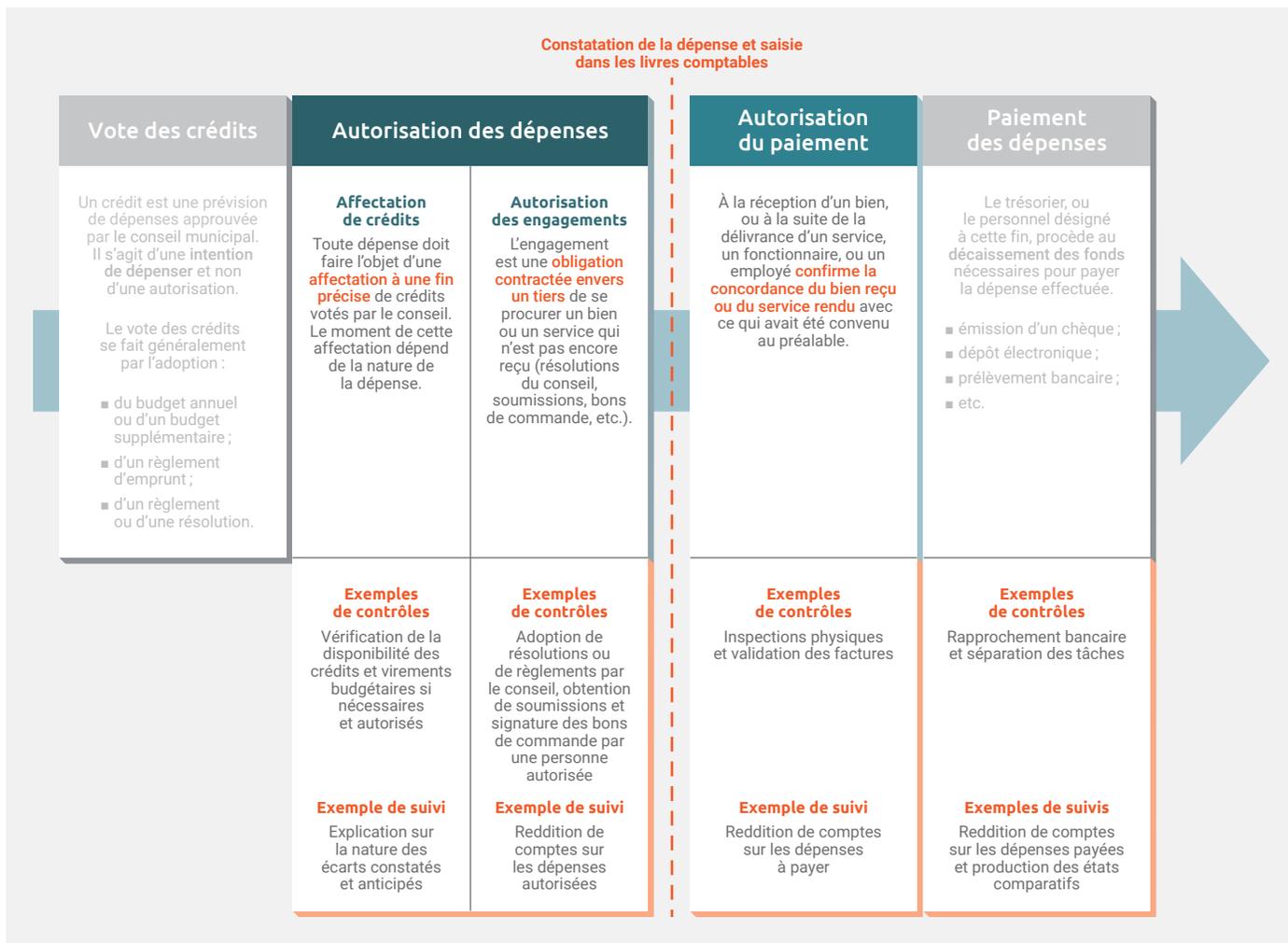
6. La figure 1 permet de comprendre le processus de cheminement d'une dépense dans les municipalités et met en lumière les activités de contrôle et de suivi, selon les étapes particulièrement concernées par nos travaux d'audit.

### Pour aller plus loin

Le rapport *Encadrement du pouvoir de dépenser* de la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec explique de façon plus détaillée en quoi consistent le contrôle et le suivi budgétaires ainsi que la délégation de pouvoir.

Le rapport *Processus budgétaire* explique de façon plus détaillée les aspects importants à considérer en matière de reddition de comptes budgétaire.

Figure 1 Étapes du cheminement des dépenses



## Qui avons-nous audité ?

7. La municipalité de Sainte-Élisabeth est située dans la région administrative de Lanaudière et fait partie de la municipalité régionale de comté de D'Autray. En 2024, la population de la municipalité est estimée à 1 450 personnes. L'administration municipale est composée de trois membres du personnel cadres (direction générale, direction des loisirs et direction des travaux publics) et du personnel de soutien à temps plein ou à temps partiel pour effectuer certaines tâches administratives, dont celles liées aux dépenses.

### Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé

L'excédent (déficit) de fonctionnement accumulé constitue la somme de tous les excédents et déficits de fonctionnement annuels de l'administration municipale.

8. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2022, les résultats annuels ont été déficitaires, avec un déficit d'exercice de 346 milliers de dollars, portant le déficit de fonctionnement accumulé à un montant net de 636 milliers de dollars. Cela indique que les revenus annuels ont été insuffisants pour couvrir les dépenses. Ce déficit de fonctionnement accumulé est considérable puisqu'il représente 20,8 % des revenus de fonctionnement de la Municipalité. Plus le déficit de fonctionnement accumulé est élevé par rapport aux revenus de fonctionnement, plus le risque lié à la durabilité, soit la mesure dans laquelle une municipalité peut s'acquitter de ses obligations financières actuelles sans accroître le fardeau de sa dette et celui de ses contribuables, est élevé.

## Pourquoi avons-nous réalisé cet audit ?

9. Pour favoriser une saine gestion financière, le pouvoir de dépenser doit être bien encadré et exercé adéquatement. Il est donc important d'instaurer des mécanismes de contrôle et de suivi budgétaires suffisants afin de s'assurer notamment que les résultats reflètent les orientations adoptées ou d'entreprendre des actions lorsque des écarts sont détectés ou anticipés. Ces mécanismes jouent un rôle clé dans la prévention des dépenses excessives, ce qui est fondamental pour maintenir la santé financière de la municipalité, sa crédibilité et, conséquemment, la qualité de ses services.

10. Lorsque l'encadrement et l'exercice du pouvoir de dépenser présentent des défaillances, la municipalité s'expose davantage aux risques d'erreurs et de fraudes et d'engager des ressources qui dépassent ses capacités financières, en plus d'être susceptible de ne pas respecter les exigences légales et réglementaires en la matière.

11. Par ailleurs, la mise en place de mécanismes de contrôle et de suivi budgétaires efficaces et périodiques favorise aussi une reddition de comptes claire et suffisante permettant de connaître l'état des finances de la municipalité et d'évaluer le respect du budget. La municipalité pourra ainsi entreprendre des mesures correctives au moment opportun lorsque des écarts sont constatés ou anticipés.

12. C'est à la suite d'une analyse des risques entourant l'activité auditée et compte tenu de l'importance des enjeux liés aux finances municipales que la Vice-présidence à la vérification a décidé d'effectuer des travaux d'audit à la Municipalité de Sainte-Élisabeth. Le présent rapport est le résultat de ces travaux.

## Comment cet audit est-il utile ?

13. En plus de fournir une évaluation indépendante et objective du sujet considéré, nos travaux d'audit permettent d'outiller l'ensemble du milieu municipal, notamment en communiquant les obligations légales et réglementaires ainsi que les saines pratiques de gestion.



## 02

## Nos résultats

14. Les paragraphes qui suivent présentent les exigences légales et réglementaires, les saines pratiques ainsi que les constats de notre audit.

### Quelles sont les exigences et les saines pratiques?

Le symbole  représente les exigences.

#### Règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires

- ◆ Les municipalités sont tenues d'avoir un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires. Le règlement 452-2018 de la Municipalité de Sainte-Élisabeth à cet effet indique notamment que, préalablement à l'engagement d'une dépense, les responsables d'activités budgétaires doivent réaliser certaines activités de contrôle clés, telles que :
  - vérifier la disponibilité des crédits;
  - réaliser un virement budgétaire, dans les cas où les crédits s'avèrent indisponibles (seulement la direction générale).



#### Règlement de délégation de pouvoir

- ◆ Si le conseil souhaite déléguer son pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la municipalité à des fonctionnaires ou à d'autres membres du personnel de celle-ci, il doit le faire par règlement. Le règlement doit notamment indiquer le champ de compétence auquel s'applique la délégation du pouvoir de dépenser et les montants pouvant être autorisés par les fonctionnaires ou les autres membres du personnel.



#### Autre encadrement

- ◆ En plus des règlements, différentes politiques, directives ou procédures peuvent encadrer le pouvoir de dépenser (ex. : politique d'achat). Ces règles, directives et procédures devraient être écrites, simples, largement communiquées aux personnes concernées et adaptées au contexte de la municipalité.
- ◆ Les rôles et les responsabilités de chaque intervenante ou intervenant impliqué devraient être définis.

---

**Contrôle  
budgétaire**

- ◆ Des mécanismes pour l'engagement de toute dépense devraient être mis en œuvre. Par exemple, toute dépense devrait faire l'objet d'une autorisation d'engagement préalable, qui s'effectue notamment au moment de la commande d'achat de biens ou de services.
- ◆ Lorsqu'applicables, l'inspection ou le contrôle physique des biens reçus ou des travaux réalisés devraient être effectués au moment de la réception des biens ou à la livraison des services.
- ◆ Le rapprochement bancaire, qui permet de concilier les transactions bancaires et le registre comptable, devrait être effectué en temps opportun.

---

**Suivi et reddition  
de comptes**

- ◆ Un suivi des dépenses et des revenus réels devrait être effectué en temps opportun et de façon rigoureuse afin de permettre de connaître l'état des finances de la municipalité, d'évaluer le respect du budget et d'assurer une gestion proactive.
  - ◆ Au moins quatre semaines avant la séance où le budget de l'exercice financier suivant est adopté, deux états comparatifs sur les revenus et les dépenses de la municipalité doivent être déposés au conseil. Le premier comprend les résultats atteints, pour une période définie par le Code municipal, de l'exercice financier en cours avec les résultats atteints pour la même période de l'exercice précédent. Le deuxième comprend les résultats anticipés pour l'exercice en cours avec le budget courant. 
  - ◆ Lors d'une séance ordinaire tenue au plus tard en juin, la mairesse ou le maire doit faire rapport à la population des faits saillants du rapport financier et du rapport du vérificateur externe (auditeur indépendant). 
  - ◆ À titre d'outil de vulgarisation des états financiers facilitant la compréhension de la population quant à la gestion financière de la municipalité, ce rapport des faits saillants devrait être fiable, clair et complet.
-

## Quels sont les constats de notre audit ?

**Constat 1 :** Le cheminement des dépenses de la Municipalité de Sainte-Élisabeth n'est pas suffisamment encadré pour garantir le respect des exigences réglementaires applicables et des saines pratiques. Les activités de contrôle budgétaire associées présentent des lacunes importantes puisque les contrôles existants sont insuffisants ou mal appliqués au point de rendre le suivi budgétaire moins efficace et de compromettre la rigueur de la gestion financière.

### Un encadrement et des activités de contrôles déficients

#### Un encadrement du pouvoir de dépenser complexe

15. Le règlement 535-2023 portant sur la délégation du pouvoir de dépenser adopté par la Municipalité a complexifié le cadre réglementaire. En effet, à l'article 3, il est stipulé que ce règlement abroge toute résolution incompatible avec lui, le règlement 452-1-2015 ainsi que ses versions subséquentes. Selon notre interprétation, pour ce qui est du règlement 452-2018 (abrogeant entre autres le 452-1-2015), seules les dispositions concernant la délégation du pouvoir de dépenser sont abrogées. Par conséquent, toutes les dispositions concernant le contrôle et le suivi budgétaires provenant du règlement 452-2018 demeurent en vigueur, et la Municipalité devrait s'y conformer, bien qu'elle ne semble pas le faire.

16. De plus, certaines dispositions du règlement 452-2018 font encore référence à la section relative au pouvoir de dépenser qui a été abrogée, alors qu'elles devraient être mises à jour pour se référer au nouveau règlement 535-2023 sur le pouvoir de dépenser. Par exemple, l'article 2.2 de ce règlement indique que tout responsable d'activités budgétaires doit se conformer aux règles de délégation prescrites à la section 3 au moment d'autoriser une dépense, alors que cette section est abrogée. Cette situation complique l'interprétation du règlement 452-2018 et, par conséquent, prête à confusion lors de son application.

17. Par ailleurs, la Municipalité ne dispose pas d'autres documents expliquant les règles de délégation ni le processus de contrôle et de suivi budgétaires. Il devient alors ardu pour les différents intervenants et intervenantes de bien comprendre leurs rôles et responsabilités dans l'exercice du pouvoir de dépenser.

#### Des contrôles au moment de l'autorisation de la dépense mal appliqués

18. Les activités de contrôle de la Municipalité au moment de l'autorisation de la dépense ne permettent pas de s'assurer de la saine gestion des finances. Ces activités sont d'autant plus importantes dans une situation où la Municipalité a réalisé un déficit.

19. Par son règlement 535-2023 portant sur le pouvoir de dépenser, la Municipalité a défini des limites de dépenses que la direction générale et le personnel cadre peuvent autoriser. Pourtant, les limites inscrites dans les paramètres du système comptable sont nettement supérieures à celles du règlement, ce qui fait en sorte que cette activité de contrôle est inefficace.

20. De plus, comme prévu dans le règlement 452-2018 sur le contrôle et le suivi budgétaires, le responsable d'activités budgétaires doit s'assurer de valider, au préalable, la disponibilité des crédits dans les registres comptables avant d'autoriser une dépense.

21. Dans la pratique, la Municipalité a intégré cette validation directement dans son système comptable, plus précisément à l'étape de la commande d'achat de biens ou de services. Ainsi, les responsables d'activités budgétaires peuvent vérifier la disponibilité des crédits et choisir de poursuivre ou non l'autorisation de la dépense ou prendre les dispositions nécessaires pour obtenir les crédits requis.

22. Or, nos travaux démontrent que plusieurs factures ont été payées sans inscription préalable de l'engagement de la dépense au système comptable. En conséquence, les crédits de certains postes budgétaires ont été dépassés, et ce, sans qu'un virement budgétaire, avant l'autorisation des dépenses, soit effectué, comme le prévoit le règlement sur le contrôle et le suivi budgétaires de la Municipalité.

23. Par ailleurs, conformément à la réglementation en vigueur et afin de limiter les risques de dépassements budgétaires non autorisés, la direction générale peut transférer des crédits entre les différents postes budgétaires d'un même département sans résolution du conseil. Elle peut également transférer des crédits provenant de postes budgétaires de différents départements avec une résolution du conseil. Par exemple, des crédits inutilisés du budget des loisirs pourraient servir à couvrir des crédits insuffisants du budget des travaux publics avec une résolution du conseil.

24. Les dépenses non prévues au budget initial, quant à elles, nécessitent un budget supplémentaire ou l'affectation de crédits par le conseil. Nos observations démontrent cependant que certains postes budgétaires, pour lesquels aucun budget n'a été attribué, ont fait l'objet de dépenses durant l'exercice financier 2023 sans résolution du conseil municipal.

### **Un contrôle préalable à l'autorisation du paiement non systématique**

25. L'autorisation de paiement nécessite des contrôles supplémentaires à ceux liés à l'autorisation de dépenser. En effet, lors de la réception d'un bien ou à la suite de la délivrance d'un service, il est de bonne pratique pour une municipalité de s'assurer de façon systématique qu'elle paie pour le bon produit ou service. À cet égard, la Municipalité de Sainte-Élisabeth devrait valider la concordance du bien reçu ou du service rendu avec ce qui est facturé. Pourtant, nos travaux nous ont permis de constater que l'inspection ou le contrôle physique de la marchandise reçue ne sont parfois pas effectués. L'absence de cette inspection (ou vérification) ne permet pas à la Municipalité de s'assurer qu'elle paie pour la quantité ou la qualité réellement reçue, ce qui augmente les risques d'erreurs et de fraudes.

26. Il est également important de noter que l'exactitude des données financières disponibles dépend en grande partie de l'efficacité des activités de contrôle budgétaire. Or, il appert que le rapprochement bancaire, une activité de contrôle essentielle visant à concilier les transactions financières inscrites dans les registres comptables et les relevés bancaires, accusait un retard de plus de 12 mois. Ce retard, combiné aux déficiences des autres activités de contrôle, augmente le risque que des dépassements dans certains postes budgétaires soient passés inaperçus, mais également que des erreurs et des fraudes n'aient pas été détectées.

**Constat 2 :** Le suivi budgétaire et la reddition de comptes ne permettent pas de soutenir pleinement une prise de décision éclairée ni d'offrir une vue d'ensemble claire et complète de l'état des finances de la Municipalité. Bien que des documents soient fournis pour la prise de décision, le manque d'analyse préalable et de synthèse rend leur compréhension difficile. De plus, la reddition de comptes budgétaire ne respecte pas pleinement les exigences légales et réglementaires et manque d'accessibilité et de transparence.

## Un suivi budgétaire et une reddition de comptes qui comportent des lacunes

27. Ni le suivi budgétaire ni la reddition de comptes effectués par la Municipalité ne permettent d'assurer une surveillance adéquate des dépenses et d'identifier de manière fiable les écarts entre les dépenses prévues et réelles. De plus, ils ne permettent pas de prendre des mesures correctives en temps opportun, en raison des contrôles défaillants. Cette faiblesse compromet également la capacité de la Municipalité à fournir une reddition de comptes claire et fiable.

28. Tel que mentionné précédemment, le fait que la Municipalité n'a pas réalisé son rapprochement bancaire depuis plusieurs mois ne permet pas d'assurer la qualité du suivi budgétaire. Entre autres, il est possible que les rapports de suivi de certains postes budgétaires, basés sur les registres comptables, soient erronés ou que le solde de certains comptes budgétaires soit inexact.

29. En ce qui concerne la reddition de comptes, l'administration dépose mensuellement quatre documents au conseil municipal, soit la liste des décaissements et des déboursés, la liste des comptes créditeurs, la liste des engagements et le rapport financier préliminaire. Ces documents contiennent de grandes quantités d'informations financières brutes présentées sous forme de listes, sans explications sur les écarts observés. Si l'information n'est pas synthétisée ni accompagnée d'analyses complémentaires écrites, il existe un risque accru de mauvaise compréhension ou d'interprétation incorrecte des enjeux financiers, autant pour le conseil que pour la population. D'ailleurs, si en 2022 les enjeux financiers avaient été mieux compris, la Municipalité aurait peut-être pu prendre des mesures correctives afin d'éviter la réalisation du déficit.

30. En plus du manque de clarté, la Municipalité ne s'est pas entièrement conformée aux exigences légales et réglementaires en matière de reddition de comptes. En effet, le Code municipal et le règlement sur le suivi et le contrôle budgétaires de la Municipalité prévoient le dépôt de deux états comparatifs en amont de l'adoption du budget, selon certaines modalités. Le premier de ces deux états compare les revenus et les dépenses de l'exercice financier courant, pour une période définie par la loi, avec ceux de l'exercice précédent pour la période correspondante. Le second compare, au moment de la préparation de l'état, les revenus et les dépenses anticipés pour l'exercice financier courant avec ceux qui ont été prévus dans le budget de cet exercice. Le dépôt de ces deux états comparatifs est essentiel afin, notamment, de connaître l'état des dépenses et des revenus; d'évaluer, en fonction des prévisions, si la Municipalité se dirige vers l'équilibre budgétaire, un surplus ou un déficit; et d'entreprendre des actions en conséquence.

31. Cependant, selon le procès-verbal du 20 novembre 2023, la Municipalité a déposé un document. Le libellé du procès-verbal indique qu'il s'agit d'une projection des états financiers au 31 décembre 2023 incluant la comparaison des réalisations de l'année courante et celles de l'exercice précédent. La Municipalité n'a pas été en mesure de nous fournir le document déposé pour validation, rendant impossible la vérification de la conformité de son contenu.

32. De plus, le rapport du maire sur les faits saillants du rapport financier et du rapport du vérificateur externe est incomplet puisqu'il n'informe pas adéquatement la population sur les résultats financiers et la situation financière de la Municipalité, entre autres les informations sur la dette et les excédents (déficits) accumulés. En outre, la version publiée ne fait aucune mention du rapport du vérificateur externe.

33. Enfin, il est de bonne pratique pour les municipalités de créer des comités ou des commissions pour étudier diverses questions de nature financière, dont celles relatives au suivi budgétaire ou à la reddition de comptes. La Municipalité de Sainte-Élisabeth s'est dotée d'une commission des finances sans toutefois lui donner un mandat spécifique ayant trait à la gestion financière ni établir une fréquence de rencontre. En principe, il serait tout indiqué que cette commission se donne les moyens de réaliser en temps opportun une analyse financière rigoureuse et de définir les indicateurs de gestion clés de reddition de comptes. Cela contribuerait à outiller l'administration dans la préparation des informations pertinentes à fournir aux membres du conseil ainsi qu'à la population. Or, pour l'année financière 2023, la commission ne s'est réunie qu'une fois, soit à l'occasion de la préparation du budget annuel.

## Que recommandons-nous ?

À la Municipalité de Sainte-Élisabeth, il est recommandé de :

- ▲ 1. Réviser le cadre réglementaire relatif au pouvoir de dépenser afin de le clarifier et de l'adapter aux besoins de la Municipalité.
- ▲ 2. Prendre les mesures nécessaires pour favoriser la bonne compréhension des rôles et des responsabilités liés au pouvoir de dépenser.
- ▲ 3. Mettre en place les mécanismes de gestion et les activités de contrôle nécessaires pour respecter les exigences légales et réglementaires en matière de contrôle et de suivi budgétaires ainsi que de délégation de pouvoir, tout en adoptant de saines pratiques financières, comme la réalisation du rapprochement bancaire en temps opportun.
- ▲ 4. Bonifier la reddition de comptes en l'accompagnant d'analyses complémentaires afin d'assurer une meilleure compréhension des enjeux financiers et de favoriser le respect des exigences légales et réglementaires.

# Commentaires de la municipalité auditée

---

La municipalité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires officiels, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

## Municipalité de Sainte-Élisabeth

« Face au déficit enregistré au 31 décembre 2022, la municipalité de Sainte-Élisabeth a pris des mesures immédiates en 2023 pour résorber ce déficit et renforcer la gestion et le contrôle général de la municipalité.

« La municipalité et sa nouvelle équipe administrative sont bien conscientes que ces actions constituent un point de départ, et non une finalité, visant à corriger des pratiques de gestion passées qui pouvaient s'éloigner des standards, des obligations légales et des exigences réglementaires.

« Les échanges réalisés avec la commission municipale ont été appréciés, ouverts, constructifs et enrichissants pour l'amélioration de nos processus. Le présent rapport de la commission municipale vient établir de manière impartiale et professionnelle, les éléments à corriger afin que la municipalité puisse rencontrer les standards et obligations requis dans un avenir proche. L'équipe municipale est plus qu'heureuse d'obtenir ce rapport qui servira de base pour l'élaboration d'un plan d'action détaillé, fondé sur ces observations impartiales. »

ANNEXE 1 À propos de l'audit

ANNEXE 2 Renseignements complémentaires

## À propos de l'audit

La responsabilité de la Vice-présidente à la vérification de la Commission municipale du Québec consiste à exprimer une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères se fondent principalement sur les lois et règlements ainsi que sur les saines pratiques reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents en matière de contrôle et de suivi budgétaires ainsi que de reddition de comptes.

### OBJECTIF DE L'AUDIT

#### Objectif

S'assurer que les activités de contrôle et de suivi budgétaires, de délégation de pouvoir ainsi que de reddition de comptes effectuées par la Municipalité favorisent une saine gestion des finances.

#### Critères d'évaluation

1. Les mécanismes liés au contrôle et au suivi budgétaires, à la délégation de pouvoir ainsi qu'à la reddition de comptes permettent de respecter, dans ses aspects importants, les exigences légales et réglementaires.
2. Le cheminement d'une dépense, principalement au moment de son autorisation et de son paiement, est clairement établi et les activités de contrôle associées sont suffisantes.
3. Le suivi budgétaire est exercé avec rigueur et la reddition de comptes effectuée soutient une prise de décision appropriée et permet d'apprécier adéquatement l'état des finances de la Municipalité.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* et conformément aux méthodes de travail en vigueur à la Vice-présidente à la vérification. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NMC 3001).

De plus, la Vice-présidente à la vérification applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*. Ainsi, elle conçoit et maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables, et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la Vice-présidente à la vérification se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## PORTÉE DES TRAVAUX

La municipalité que nous avons auditée est la Municipalité de Sainte-Élisabeth. Nos travaux d'audit portent plus particulièrement sur le pouvoir de dépenser ainsi que sur la reddition de comptes faite aux membres du conseil municipal et à la population.

Afin de mener à bien ces travaux, nous avons analysé les pratiques en vigueur à la Municipalité et les processus pertinents dans le cadre de certaines dépenses qu'elle a engagées. Nous avons obtenu de l'information auprès des représentantes et représentants de la Municipalité au moyen d'entrevues, et nous avons consulté des documents en lien avec le sujet de l'audit. Nous avons également sélectionné par choix raisonné et analysé un échantillon de dépenses engagées par la Municipalité en 2023.

Nos travaux se sont déroulés principalement de décembre 2023 à août 2024. Notre audit a porté essentiellement sur l'année financière 2023. Toutefois, certains travaux peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Il importe de préciser que les travaux effectués par la Vice-présidence à la vérification ne constituent pas une enquête ni une tutelle, une administration provisoire, une médiation ou un accompagnement. De plus, ce rapport d'audit ne peut servir à d'autres fins que celles compatibles avec le motif et l'objectif de la mission.

Le présent rapport a été achevé le 21 novembre 2024.

## Renseignements complémentaires

### Cadre légal

Le *Code municipal du Québec* oblige les municipalités à adopter un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires. Ce règlement doit prévoir notamment le moyen qui sera utilisé dans une municipalité pour garantir la disponibilité des crédits préalablement à la prise de toute décision autorisant une dépense.

Un règlement de délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses peut également être adopté en vertu du Code municipal et permet au conseil d'une municipalité de déléguer son pouvoir de dépenser et de passer des contrats à des fonctionnaires et d'autres membres du personnel de la municipalité. Cette délégation peut faire l'objet d'un règlement spécifique ou encore faire partie du règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires. Le règlement par lequel est délégué le pouvoir de dépenser doit indiquer les éléments suivants :

- ◆ le champ de compétence auquel s'applique la délégation;
- ◆ les montants qui peuvent être autorisés par des fonctionnaires;
- ◆ les autres conditions auxquelles est faite la délégation.

En vertu du Code municipal, toute autorisation de dépenses accordée par une délégation n'a d'effet que si, conformément au règlement adopté décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires, des crédits sont disponibles et affectés aux fins pour lesquelles la dépense est projetée.

### Rôles et responsabilités

Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans le contrôle et le suivi budgétaires, la délégation du pouvoir de dépenser ainsi que la reddition de comptes. Nous présentons ci-après les principaux rôles et responsabilités directement en lien avec ce sujet, et ce, pour le conseil municipal, la direction générale et les responsables des unités concernées de l'administration municipale.

<b>Conseil municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Veille à la saine administration de la municipalité, entre autres en prenant des décisions sur les orientations, les priorités et les finances de celle-ci;</li> <li>◆ Vote les crédits par l'entremise du budget annuel, de règlements d'emprunt ou d'autres règlements ou résolutions;</li> <li>◆ Adopte un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaires et, le cas échéant, un règlement visant à déléguer à une ou un fonctionnaire ou à une employée ou un employé municipal le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats;</li> <li>◆ Veille à ce que les dépenses réalisées correspondent à ce qui était prévu au budget et, pour ce faire, peut requérir une reddition de comptes détaillée de la directrice générale ou du directeur général et de la greffière-trésorière ou du greffier-trésorier.</li> </ul>
<b>Maire ou mairesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Exerce un droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur les affaires et les fonctionnaires de la municipalité;</li> <li>◆ Veille à ce que les résolutions et les règlements soient accomplis fidèlement et impartialement;</li> <li>◆ Veille à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés en conformité avec la loi;</li> <li>◆ Fait rapport aux citoyennes et citoyens des faits saillants du rapport financier et du rapport de l'auditeur indépendant de la municipalité.</li> </ul>

---

**Direction générale  
et greffe-trésorerie**

- ◆ Veille à l'exécution des décisions du conseil municipal, notamment en s'assurant que les sommes dépensées par la municipalité correspondent aux crédits votés;
- ◆ Assure les communications entre le conseil municipal et les fonctionnaires et employées et employés municipaux;
- ◆ Fait rapport au conseil municipal sur tout sujet jugé pertinent pour la saine gestion financière municipale;
- ◆ Met en place des contrôles pour garantir le respect du règlement sur le contrôle et le suivi budgétaires par les fonctionnaires et les employées et employés municipaux;
- ◆ Assure une reddition de comptes et une production d'informations financières conformes à la loi et à la volonté du conseil.

---

**Responsables  
d'activités budgétaires**

- ◆ Appliquent et respectent les règles de contrôle et de suivi budgétaires prévues dans le règlement municipal associé ainsi que dans tout autre règlement municipal relatif au processus budgétaire;
  - ◆ Effectuent un suivi régulier des enveloppes budgétaires sous leur responsabilité et justifient par écrit, auprès de leur supérieure ou supérieur, tout écart budgétaire anticipé ou constaté;
  - ◆ Font une reddition de comptes par écrit, auprès du conseil, des sommes qui relèvent de leur responsabilité.
-

**Commission  
municipale**

**Québec** 

***La saine gestion au bénéfice de tous***