

**VILLE DE
VICTORIAVILLE**

**VÉRIFICATION DE
L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES**

Rapport final

Le 11 décembre 2023

MALLETTE



TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte	1
2.	Objectif et critères d'audit	2
3.	Portrait de la situation actuelle	3
3.1	Programmes de subvention variés.....	3
3.1.1	Gestion du territoire et développement durable.....	3
3.1.2	Loisir, culture et vie communautaire	4
3.2	Rôles et responsabilités dans le processus	4
3.2.1	Chargés de programme.....	4
3.2.2	Gestionnaires	5
3.2.3	Conseil municipal	5
3.3	Volumétrie	6
4.	Bonnes pratiques.....	8
4.1	Qu'est-ce que l'évaluation de programme	8
4.2	Objectifs de l'évaluation de programme	8
4.3	Outils supportant l'évaluation de programme	9
4.4	Étapes pour l'évaluation de programme	10
5.	Diagnostic.....	11
5.1	Définition des indices	11
5.2	Grille diagnostique.....	12
5.3	Commentaires de la Ville	20
6.	Conclusion globale	21

ANNEXE

Annexe 1 : À propos de l'audit

MALLETTE

1. CONTEXTE

VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES (VOR) PORTANT SUR LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE SUBVENTION

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Victoriaville (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période 2021-2023.

La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité
- D'identifier les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

Population : 48 461¹
Budget : 110.5 M\$²
Nbre d'employés : +400



Éléments d'actualité et contextuels

- La Ville a le souci de présenter une offre de subventions en adéquation avec les besoins de ses citoyens
- Les élus souhaitent disposer d'un outil d'aide à la prise de décision quant aux programmes de subvention de la Ville

Commentaires et impacts

- L'évaluation des programmes de subvention permet de juger objectivement leur performance et leur pertinence en réponse à la demande citoyenne
- Une évaluation de programme complète et adéquate permet aux élus d'apprécier l'atteinte des objectifs de ces programmes, de les comparer entre eux et de prendre des décisions éclairées quant au maintien, aux modifications et au budget alloué

¹ Ville de Victoriaville (2023-06-03). [En ligne] <https://www.victoriaville.ca/page/895/en-chiffres.aspx>.

² Ville de Victoriaville (2023-06-03). [En ligne] <https://www.victoriaville.ca/page/895/en-chiffres.aspx>.

2. OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT

OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT - ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE SUBVENTION OCTROYÉE PAR LA VILLE DE VICTORIANVILLE

Objectif de l'audit



S'assurer que la Ville de Victoriaville met en œuvre une évaluation de ses programmes de subvention permettant de porter un jugement pertinent sur la performance de ces programmes et de prendre des décisions éclairées à leur sujet.

La Ville de Victoriaville a pour mission d'offrir des services de qualité et de contribuer à la création de conditions favorables au développement de la collectivité. En ce sens, la Ville a mis sur pied plus d'une dizaine de programmes de subvention qui représentent une enveloppe budgétaire annuelle de plus de 1,7 M\$. Ceux-ci visent principalement à soutenir les projets de rénovation et de construction d'habitations résidentielles dans une optique de développement durable.

L'évaluation des programmes de subvention s'inscrit ainsi dans une démarche d'amélioration des programmes offerts aux citoyens et de validation du retour sur investissement de ces subventions pour la Ville. Ce processus requiert la collaboration de plusieurs intervenants et nécessite la mise en place d'outils performants en vue de garantir une prise de décision éclairée au sujet des programmes menés à la Ville.

Le présent audit étudie le processus d'évaluation des programmes de subvention et permet d'émettre des recommandations qui portent notamment sur l'utilisation optimale des ressources humaines, financières et matérielles investies dans cette activité.

CRITÈRES D'AUDIT

1



La Ville réalise l'évaluation de ses programmes de subvention de manière efficace, efficiente et économique.

2



La Ville dispose de l'information pertinente lui permettant de mesurer les retombées des subventions octroyées.

3



La Ville assure une reddition de comptes adéquate auprès des élus municipaux au sujet des subventions octroyées permettant une prise de décision éclairée quant au maintien de celles-ci.

Portée des travaux

Les travaux d'audit sont réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur, plus particulièrement la Loi sur les Cités et Villes.

Nos travaux d'audit couvrent les activités liées à l'évaluation des programmes de subvention entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2022 inclusivement. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues concernent des situations à l'extérieur de cette période.

Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR :



- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 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 »
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, « Revues de la qualité des missions »

3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

3.1 Programmes de subvention variés

La mission de la Ville de Victoriaville est d'offrir des services de qualité et de contribuer à la création de conditions favorables au développement de la collectivité³. Afin de démontrer sa volonté, la Ville offre des subventions variées. Celles-ci sont octroyées, entre autres, dans le but d'améliorer les infrastructures, de promouvoir des initiatives environnementales et d'offrir des ressources et/ou des services abordables aux citoyens.

Au sein de la Ville, les programmes de subvention sont pris en charge par deux services :

- Gestion du territoire et développement durable
- Loisir, culture et vie communautaire

3.1.1 Gestion du territoire et développement durable

Les sept programmes de subvention suivants sont gérés au niveau du Service du territoire et développement durable :

- **Aide à la rénovation de façade** ayant pour objectif de stimuler la vitalité économique et la revitalisation du centre-ville
- **Programme d'aide au développement commercial et à la rénovation intérieure des bâtiments.** L'objectif de ce programme est d'augmenter le taux d'occupation des locaux commerciaux, de stimuler la rénovation intérieure des locaux commerciaux et de bureaux, et de créer une mixité commerciale favorable à la dynamisation du centre-ville
- **Programme de rénovation résidentielle RÉNO-QUARTIERS** mis en place pour encourager les citoyens à résider dans les quartiers les plus anciens de Victoriaville, en leur offrant une assistance pour la rénovation résidentielle
- **Programme Rénovation Québec – SHQ** issu d'un programme-cadre mis en place par la Société d'habitation du Québec (SHQ) dans le but d'encourager la Ville à prendre des mesures visant à stimuler la revitalisation des secteurs résidentiels en déclin dans une partie limitée de son territoire. La SHQ participe à la hauteur de 50 % du budget global alloué à ce projet
- **Victoriaville - Habitation DURABLE PLUS - maisons neuves** encourage une meilleure planification préalable à la construction et vise à en réduire l'impact environnemental
- **Victoriaville - Habitation DURABLE - Programme de Rénovation PLUS** combine plusieurs initiatives existantes telles que Rénoclimat, Chauffez-vert, Hydro-Québec et Rénovation Écohabitation, en intégrant 50 écogestes pour promouvoir des actions écoresponsables

³ Ville de Victoriaville (2017), *Plan stratégique 2017-2027*, source tirée de l'intranet de la Ville (inaccessible au public).

-
- **Restauration du patrimoine de Victoriaville** soutient les propriétaires de bâtiments patrimoniaux éligibles en les aidant à réaliser des travaux de préservation et de mise en valeur du caractère patrimonial de ces biens immobiliers

3.1.2 Loisir, culture et vie communautaire

De plus, la Ville offre des subventions dans le cadre de programmes en lien avec la jeunesse et la famille :

- Grâce à la **Subvention pour l'utilisation des couches lavables**, Victoriaville soutient l'utilisation de couches lavables en offrant une aide financière aux jeunes familles
- La **Subvention pour l'achat de produits d'hygiène personnelle durables** encourage l'utilisation de produits d'hygiène personnelle durables en offrant une aide financière aux résidents
- À travers **Victoriaville ville inclusive**, elle encourage et soutient l'adaptation résidentielle. Pour cela, la Ville accorde une aide financière aux personnes en situation de handicap sur son territoire
- Victoriaville offre le programme **AnimAccès** qui vise principalement à réduire la différence de coût entre l'inscription à l'animation estivale régulière et celle à un camp de jour spécialisé pour les jeunes ayant des besoins particuliers

3.2 Rôles et responsabilités dans le processus

3.2.1 Chargés de programme

Les rôles et responsabilités des chargés de programme sont attribués comme suit :

- Les subventions en matière de gestion du territoire et de développement durable sont sous la responsabilité de la conseillère en architecture et patrimoine et de la technicienne de programme de subvention
- Les subventions dans le domaine de la famille et de la jeunesse sont sous la responsabilité de :
 - La responsable de la politique familiale et des aînés
 - La responsable de l'accessibilité

Les chargés de programme ont, notamment, les rôles suivants :

- Soutenir les citoyens dans la recherche et l'élaboration des demandes
- Recevoir les demandes et réaliser l'analyse préliminaire des dossiers
- Évaluer l'admissibilité des demandes
- Proposer l'attribution des subventions au conseil
- Faire le suivi des demandes de subvention et des redditions de comptes à transmettre par le demandeur
- Préparer les autorisations de paiement
- Répondre aux plaintes et requêtes en lien avec les programmes de subvention
- Promouvoir les programmes de subvention
- Réaliser des présentations des programmes sous leur responsabilité

3.2.2 Gestionnaires

Les gestionnaires s'assurent de la bonne application des règlements de subventions, de l'optimisation du processus d'octroi de subventions et de l'amélioration de ses retombées.

Les gestionnaires assurent également le relais auprès des conseillers municipaux afin de répondre à leurs interrogations au sujet des subventions et l'obtention des financements nécessaires pour reconduire les programmes pertinents.

Aussi, dans une logique d'amélioration, les gestionnaires participent à des conseils consultatifs (comités de l'environnement, de la politique familiale) et assurent la concertation auprès de partenaires (fournisseurs, associations, autres organismes) concernant les modalités d'octroi des subventions.

3.2.3 Conseil municipal

Le conseil municipal est garant de la gestion budgétaire de la Ville, ce qui comprend l'allocation des ressources financières nécessaires pour les programmes de subvention.

En outre, le conseil municipal fait le suivi financier des subventions accordées, en s'assurant que les fonds sont utilisés conformément aux objectifs et aux conditions prévus.

Le conseil municipal vise ainsi une utilisation responsable et efficace des ressources financières au bénéfice de la collectivité.

3.3 Volumétrie

L'évolution du nombre des bénéficiaires des programmes de subvention depuis 2017 à 2020 est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1.1 : Nombre de bénéficiaires de programmes de subvention en 2022

SUBVENTIONS EN MATIÈRE DE LOISIRS, CULTURE ET VIE COMMUNAUTAIRE (NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES)						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subvention pour l'utilisation des couches lavables	72	123	116	101	86	73
Subvention pour l'achat de produits d'hygiène personnelle durables	-	-	-	-	54	143
Victoriaville ville inclusive	34	33	17	13	21	41
AnimAccès	32	29	34	28	39	29
Total	138	185	167	142	200	286

SUBVENTIONS EN MATIÈRE DE TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES)						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aide à la rénovation de façade	12	22	2	4	2	5
Programme d'aide au développement commercial et à la rénovation intérieure des bâtiments	-	-	-	-	10	21
Programme de rénovation résidentielle RÉNO-QUARTIERS	-	-	20	37	18	-
Programme Rénovation Québec - SHQ	-	-	-	-	19	14
Victoriaville - Habitation DURABLE PLUS - maisons neuves	33	26	18	22	16	16
Victoriaville - Habitation DURABLE - Programme de Rénovation PLUS	291	375	620	415	954	532
Restauration du patrimoine de Victoriaville	-	-	-	-	1	6
Total	336	423	660	478	1 020	594

En 2022, les subventions accordées en matière de territoire et de développement durable ont totalisé 1,6 M\$ soit 95 % des subventions octroyées. Le tableau 1.2 présente, par programme, l'évolution des subventions accordées par Victoriaville.

Tableau 1.2 : Évolution des subventions accordées par la Victoriaville

SUBVENTIONS EN MATIÈRE EN MATIÈRE DE LOISIRS, CULTURE ET VIE COMMUNAUTAIRE (\$)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subvention pour l'utilisation des couches lavables	-	-	-	19 622	15 228	12 401
Subvention pour l'achat de produits d'hygiène personnelle durables	-	-	-	-	15 706	18 897
Victoriaville ville inclusive	52 421	48 852	45 267	28 434	39 302	40 233
AnimAccès	-	9 200	11 000	8 400	12 208	9 696
Total	52 421	58 052	56 267	56 456	82 444	81 227

SUBVENTIONS EN MATIÈRE DE TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (\$)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aide à la rénovation de façade	183 540	133 942	55 608	9 116	21 824	93 061
Programme d'aide au développement commercial et à la rénovation intérieure des bâtiments	-	-	-	-	75 937	378 957
Programme de rénovation résidentielle RÉNO-QUARTIERS	-	-	40 131	198 590	235 569	282 905
Programme Rénovation Québec - SHQ	-	-	-	-	-	265 694
Victoriaville - Habitation DURABLE PLUS - maisons neuves	181 600	167 035	168 369	216 003	165 056	131 981
Victoriaville - Habitation DURABLE - Programme de Rénovation PLUS	100 560	112 953	156 641	168 615	405 087	105 769
Restauration du patrimoine de Victoriaville	349 920	262 752	187 449	245 498	223 749	326 523
Total	815 620	676 682	608 198	837 822	1 127 222	1 584 890
Total des programmes de subvention	868 041	734 734	664 465	894 278	1 209 666	1 666 117

4. BONNES PRATIQUES

Plusieurs efforts sont menés afin d'améliorer l'offre des subventions octroyées par la Ville, à ce titre, nous avons observé que :

- L'implication des comités municipaux et des partenaires dans la définition des nouveaux besoins en subvention assure une approche participative et une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux
- Les chargés de programme sont en connaissance de programmes complémentaires et en mesure de faire des propositions pertinentes aux citoyens
- Grâce à l'action des organismes partenaires (ex. : CIUSSS), des bénéficiaires potentiels sont orientés vers les services de la Ville

Ces efforts doivent être supportés par un processus d'évaluation de programme de subvention respectant les bonnes pratiques en la matière.

Nous exposons ci-après les bonnes pratiques à suivre en matière d'évaluation de programme :

4.1 Qu'est-ce que l'évaluation de programme

L'évaluation de programme se définit comme « une démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin d'améliorer ceux-ci ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision⁴. »

4.2 Objectifs de l'évaluation de programme

Les activités d'évaluation de programme ont les objectifs suivants :

- Optimiser le programme
- Soutenir une prise de décision
- Renforcer les saines pratiques de gestion
- Favoriser la gestion axée sur les résultats
- Favoriser une utilisation optimale des ressources

⁴ Gouvernement du Québec, *Guide sur l'élaboration d'une politique d'évaluation de programme*, [En ligne], juin 2021. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Guide_elaboration_politique_evaluation_programme.pdf].

4.3 Outils supportant l'évaluation de programme

L'évaluation de programme devrait être supportée par les outils suivants :

Plan pluriannuel d'évaluation de programme

Document de planification qui recense l'ensemble des travaux d'évaluation de programme que l'organisation a retenus comme priorité et entend mener au cours d'une période donnée.

Cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation est un document élaboré préalablement aux travaux de collecte d'information. Il décrit la façon dont une évaluation sera menée et précise les questions ainsi que les stratégies envisagées pour obtenir les renseignements nécessaires à la démarche.

La production du cadre d'évaluation permet notamment aux différentes parties prenantes intéressées par l'évaluation d'un programme de s'assurer que leurs préoccupations sont prises en considération dans la formulation des objectifs et des questions d'évaluation.

- Principaux éléments du cadre d'évaluation :
 - Contexte, objet, question générale, questions opérationnelles et objectifs d'évaluation
 - Stratégie d'évaluation
 - Méthodologie : approche, participants, sources de données, outils, collecte de données, analyses
 - Échéancier et plan de diffusion de résultats

Rapport d'évaluation

Document qui précise le contexte de l'évaluation, décrit le programme évalué et la méthodologie appliquée et fait état des constatations et des conclusions des travaux d'évaluation de programme.

Puisque l'évaluation permet d'établir un diagnostic concernant le rendement et la performance d'un programme, elle contribue à alimenter le processus de révision continue des programmes par l'organisation.

4.4 Étapes pour l'évaluation de programme

Démarrage et mandat d'évaluation

- Cerner le besoin d'évaluation : pour qui l'évaluation est-elle faite, quel est le motif d'évaluation, quelle est l'utilisation prévue des résultats, etc.
- Préciser les enjeux et les livrables
- Cerner le contexte d'évaluation : facteurs externes ou internes pouvant influencer sur l'intervention, contexte politique, interventions antérieures
- Obtenir l'engagement du responsable du programme : ressources disponibles, modalités de collaboration
- Analyser la faisabilité de l'évaluation : échéancier, type d'évaluation, disponibilité des données

Comité de suivi d'évaluation

Le comité de suivi est consultatif et son action, ponctuelle. Son rôle consiste à donner son avis sur le cadre d'évaluation, les outils conçus pour recueillir l'information et les résultats. Il peut également contribuer à la mise à profit des résultats, le cas échéant.

Le comité regroupe des représentants des secteurs visés par l'intervention à évaluer, mais peut également inclure toute autre personne concernée par l'évaluation.

Réalisation de l'évaluation

Opérationnalisation du cadre d'évaluation :

- Identification des sources de données
- Choix des participants
- Élaboration d'outils de collecte de données
- Collecte et analyse d'information

Rédaction du rapport d'évaluation

Rédaction du rapport incluant des pistes de réflexion ou des recommandations qui doivent être réalistes et opérationnelles. Elles doivent également être discutées avec le responsable du programme.

Diffusion de résultats

Les résultats sont communiqués en continu aux secteurs responsables de l'intervention. Le rapport d'évaluation doit être transmis aux décideurs afin de les alimenter dans leur processus décisionnel à l'égard des programmes.

Suivi des évaluations

Un suivi des recommandations ou des pistes de réflexion sont préconisés afin de s'assurer que les décisions au regard des résultats d'évaluation mènent à l'action. Ce suivi peut prendre la forme d'un plan d'action.

5. DIAGNOSTIC

5.1 Définition des indices

La description des constats présentés dans la grille diagnostique est accompagnée de celle des impacts qui y sont associés. Les recommandations que nous proposons y sont jointes. Ces recommandations sont classées selon les trois indices suivants :

Indice de criticité

L'indice de criticité se définit comme suit en fonction de notre appréciation de l'urgence d'agir — notre estimation s'accroît selon la probabilité que le risque se réalise et selon l'impact du risque sur les activités de l'organisation :



Une action doit être envisagée à moyen/long terme



Une action est fortement conseillée à court/moyen terme



Une action immédiate doit être prise

Indice relatif à l'investissement

L'investissement se considère dans sa globalité (incluant la récurrence à envisager), que ce soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

L'indice relatif à l'investissement se définit comme suit en fonction de l'investissement nécessaire à la mise en place de la recommandation :



Faible



Moyen



Élevé

Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation se définit comme suit, en fonction du temps estimé nécessaire à la mise en place de la recommandation :



Inférieur à six mois



Entre six mois et un an



Plus d'un an

Indice relatif à l'évaluation des critères d'audit



Généralement satisfaisant






Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent









Insatisfaisant


5.2 Grille diagnostique




Au cours de notre mandat, nous avons mis en œuvre différentes procédures d'audit, notamment la vigie de bonnes pratiques, les ateliers avec les intervenants et l'inspection de documents qui nous ont permis d'accumuler des éléments probants sur lesquels repose notre diagnostic de la situation au regard des critères convenus.




CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
CRITÈRE 1 : LA VILLE RÉALISE L'ÉVALUATION DE SES PROGRAMMES DE SUBVENTION DE MANIÈRE EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE.			
1.1 ACTIVITÉ D'ÉVALUATION DES SUBVENTIONS			
<p>Un résumé des programmes de subvention, prévoyant certaines informations relevant de l'évaluation de programme, a été présenté en 2022 sur demande du directeur général pour les besoins d'attribution des budgets. Outre ce résumé, nous n'avons observé aucune activité d'évaluation de programme formelle réalisée par la Ville de manière systématique. En effet, il n'existe aucun processus d'évaluation de programme de subvention ou de définition des rôles et responsabilités associés à celui-ci.</p> <p>Actuellement, la révision des programmes est basée sur les informations en provenance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des plaintes et requêtes - Des suggestions des divers comités auxquels participent les gestionnaires 	<p>L'absence d'un processus formel d'évaluation des programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Induit l'irrégularité, voire l'absence de travaux d'évaluation des programmes de subvention - Ne permet pas à la Ville de juger objectivement de la performance et de la pertinence des programmes en réponse à la demande citoyenne 	<p>La Ville devrait définir un processus formel d'évaluation de subvention ayant pour composantes, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les rôles et responsabilités des différents intervenants, en particulier ceux des évaluateurs et des responsables du suivi des évaluations, ainsi que les normes et principes garantissant la qualité des travaux d'évaluation - Les modalités d'organisation des évaluations et des échanges entre les chargés de programme, les évaluateurs et les décideurs. À cet effet, un comité d'évaluation jouerait un rôle de conception et de planification des évaluations ainsi que le suivi des résultats qui en découlent 	  


CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
<p>1.2 OUTILS STRUCTURANTS D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES</p> <p>La Ville ne possède pas les principaux outils supportant et structurant les évaluations de programme prévus dans les bonnes pratiques tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan pluriannuel d'évaluation des programmes - Cadre d'évaluation des programmes - Rapport d'évaluation (gabarit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le <u>plan pluriannuel d'évaluation</u> définit les activités d'évaluation à réaliser dans le temps, en fonction des priorités identifiées. Il prévoit la réalisation des activités d'évaluation de manière continue dans le temps afin d'assurer une couverture complète des programmes de la Ville sur un cycle défini, sans surcharger les équipes d'évaluation. En son absence, il est difficile de structurer efficacement les activités d'évaluation pour la Ville - Le <u>cadre d'évaluation</u> définit les modalités principales des évaluations de programme, les questions à aborder et les stratégies à utiliser pour y répondre. Plus spécifiquement, il définit les objectifs d'évaluation, les cibles et indicateurs de résultats, les critères retenus et les méthodes suivies. Ce cadre est approuvé par les parties prenantes préalablement aux travaux d'évaluation. En son absence, la Ville ne peut s'assurer que les questions posées, critères, indicateurs, cibles soient pertinents et répondent aux préoccupations des parties prenantes ou des personnes qui auront à prendre des décisions suivant les évaluations - L'absence de définition de la structure du <u>rapport d'évaluation</u> limite l'utilité et la clarté des informations présentées au comité d'évaluation pour approbation, car la pertinence et la qualité des recommandations issues de l'évaluation peuvent être réduites 	<p>La Ville devrait élaborer un plan pluriannuel des exercices d'évaluation qui permettrait de recenser les programmes sur lesquels devront porter des travaux d'évaluation sur une période de trois ans ou plus, en corrélation avec les orientations du conseil (recommandation 3.1).</p> <p>La Ville devrait établir et mettre à jour un cadre d'évaluation par programme de subvention. Celui-ci comporte les éléments nécessaires à la réalisation de l'exercice d'évaluation, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs de l'évaluation de la subvention. En identifiant les questions spécifiques auxquelles l'évaluation devra répondre - Les critères d'évaluation (comme détaillé au point 1.3) - Les méthodes d'évaluation indiquant les approches préconisées et les référentiels utilisés - Les outils et sources d'information permettant de produire une information utile, pertinente et livrée en temps opportun <p>La Ville devrait concevoir le gabarit du rapport d'évaluation afin de guider la rédaction des résultats des travaux (comme proposé dans la section « Bonnes pratiques »).</p>	  








CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
<p>1.3 CRITÈRES D'ÉVALUATION DES SUBVENTIONS</p> <p>À l'examen de la présentation des subventions préparée à la demande du directeur général en 2022, nous constatons que certaines informations présentées sont intéressantes en matière d'évaluation de programme, notamment, la description du programme, les objectifs, un diagnostic et une recommandation. Cependant, nous avons observé, dans le document mentionné, :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que les objectifs des programmes ne prévoient pas de critères d'évaluation, assortis de cibles et d'indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) sur lesquels la Ville peut se baser pour juger de la performance du programme - Un manque de pertinence dans certaines réponses à la question « impacts » puisque les informations présentées ne correspondent pas aux objectifs annoncés dans le règlement à la section description de la subvention (ex. : pour le programme Restauration du patrimoine de Victoriaville : génère des investissements privés) - Très peu de résultats tangibles et quantifiables y sont présentés. Par exemple, la présentation du programme Victoriaville inclusive ne fournit pas de détails sur les impacts recensés : il est mentionné que plusieurs aînés participent au programme sans toutefois indiquer leur taux de participation et les retombées directes pour cette cible - Un manque d'uniformité dans les réponses aux questions. Par exemple, en réponse à la question « répond à quel besoin », certains relatent précisément les orientations de la Ville avec référence aux articles de règlements de programmes, tandis que pour d'autres, il s'agit d'une description des objectifs du programme 	<p>L'absence de critères d'évaluation est un frein à la réalisation des activités d'évaluation de programme puisqu'il ne permet pas de mesurer l'atteinte des objectifs des programmes de manière objective, tangible et mesurable.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les critères d'évaluation pour chacun des programmes - Fixer des cibles et des indicateurs de résultats pour les critères d'évaluation afin de mesurer l'atteinte des objectifs des programmes de subvention <p>Selon les bonnes pratiques, les critères d'évaluation permettent de juger le programme selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa pertinence : celle-ci est mesurée par l'adéquation du programme à la demande actuelle et son apport pour la mise en application de la mission de la Ville - Sa performance : il s'agit d'évaluer l'efficacité du programme, notamment en ce qui a trait à sa gestion administrative, la satisfaction des bénéficiaires et l'évaluation, le cas échéant, de ses retombées socio-économiques <p>La Ville devrait s'assurer de l'approbation des critères d'évaluation par le conseil municipal. Ainsi, les élus pourront apprécier et valider au préalable, les éléments servant à leur prise de décision.</p>	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE			
<p>La Ville se doit de définir un processus formel d'évaluation des programmes qui permettra la planification, l'organisation et l'élaboration des outils adéquats. La Ville se doit aussi de définir des critères d'évaluation pertinents, ce qui lui donnera l'opportunité d'obtenir les informations utiles sur les programmes offerts et de prendre des décisions judicieuses à leur sujet.</p>			

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
CRITÈRE 2 : LA VILLE DISPOSE DE L'INFORMATION PERTINENTE NÉCESSAIRE LUI PERMETTANT DE MESURER LES RETOMBÉES DES SUBVENTIONS OCTROYÉES.			
2.1 INFORMATIONS DISPONIBLES CONCERNANT LES RETOMBÉES DES PROGRAMMES DE SUBVENTION			
<p>Il existe des informations collectées à propos des retombées des programmes de subvention. Pourtant, celles-ci ne sont pas de nature à étayer l'évaluation des retombées des subventions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au Service de gestion du territoire et développement durable, la chargée de programme conserve le détail des actions réalisées par les bénéficiaires à la suite de l'obtention des subventions (ex. : nature des travaux ou des achats effectués). Cependant, les retombées de ces actions ne sont pas évaluées. Par exemple, la Ville ne mesure pas les économies d'énergie issues du programme Victoriaville - Habitation DURABLE (ex. : mesure de diminution des gaz à effet de serre ou de la réduction de la facture énergétique des bâtiments rénovés) - La Ville ne conduit pas d'études de satisfaction auprès des bénéficiaires. Toutefois, elle reçoit des appréciations spontanées de la part des citoyens et des partenaires au sujet de l'administration des programmes et des critères d'admissibilité aux subventions <p>Il est à souligner qu'au Service de loisir, culture et vie communautaire, une réflexion est entamée pour définir des mesures de retombées socioéconomiques des subventions. Cependant, ce travail est mis en attente, car une restructuration du Service est en projet.</p>	<p>La performance des programmes de subvention est appréciée par le nombre de bénéficiaires et par l'utilisation des budgets alloués. Ce qui représente une information incomplète. Le manque d'information sur les retombées attribuées aux subventions peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer et/ou maintenir chez les décideurs des doutes sur la pertinence des programmes offerts - Occasionner un déficit d'information au sujet des améliorations nécessaires au processus d'octroi de subventions - Générer un manque d'attraction de la part des citoyens aux programmes proposés 	<p>L'évaluation des retombées des subventions fournit une idée claire sur les effets du programme évalué et indique aux décideurs dans quelle mesure le programme répond aux objectifs qui lui sont énoncés.</p> <p>À ce titre, la Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une stratégie de collecte de données permettant de mesurer les retombées des subventions auprès du plus grand nombre de bénéficiaires possible - Se doter d'outils nécessaires pour mener à bien cette stratégie 	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
2.2 DOCUMENTATION DES DOSSIERS DE DEMANDES DE SUBVENTION			
<p>Les outils de collecte et de conservation des données des demandes de subvention ne sont pas uniformes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les demandes parvenant au Service de gestion du territoire et développement durable sont reçues sous format de documents physiques. La chargée de programme s'assure de l'archivage physique des dossiers et s'occupe de la saisie manuelle des informations dans les bases de données sous format Excel. À l'examen de ces bases, nous avons relevé que : <ul style="list-style-type: none"> - Les informations consignées ne se conforment pas à un format défini permettant d'automatiser la reddition de comptes - Les bases contiennent un volume important d'information (ex. : détails des achats effectués par les bénéficiaires dans le cadre du programme HABITATION DURABLE-Rénovation). Ces informations ne présentent aucun intérêt en vue de réaliser une évaluation de la subvention - La chargée de programme responsable de l'alimentation de ces bases de données est la seule en mesure d'effectuer ce travail à la Ville, aucun roulement n'est prévu pendant son absence - Les demandes en lien avec la politique de famille sont formulées en ligne et sont réceptionnées à la Ville à l'aide de Munidata. Cet outil permet une prévalidation de la qualité et de l'exhaustivité des données entrées par le citoyen et limite l'intervention humaine dans la saisie des demandes de subvention. Cependant, aucun travail de compilation et de suivi des données issues de Munidata n'a été observé 	<p>Bien que Munidata peut optimiser les efforts de saisie et de vérification des demandes déposées, le volume le plus important des demandes de subvention n'y est pas traité, ce qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmente les opérations manuelles dans le traitement des demandes de subvention et donc de la perte de temps par le personnel - Restreint la capacité de la Ville à uniformiser et à optimiser la gestion des données des demandes de subvention <p>L'absence de définition des objectifs pour la collecte et la mise à jour des données est à l'origine de plusieurs inefficacités et de potentiels risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentation très détaillée et qui représente une tâche fastidieuse - Présence d'informations incomplètes ou non uniformes - Absence de reddition de comptes - Risque d'erreurs dues à la saisie manuelle - Risque de bris de service et de perte d'expertise en cas d'absence ou de départ de la seule ressource chargée du maintien des bases de données 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer la possibilité d'étendre l'utilisation de l'outil Munidata aux programmes de subvention relatifs à la gestion de territoire et développement durable, afin d'assurer une gestion plus uniforme. Grâce à l'automatisation de la réception des demandes de subvention via des formulaires numériques, la qualité des données stockées pourrait être améliorée, ce qui devrait libérer du temps à l'analyse des données reçues pour des fins de reddition de comptes - Définir des objectifs pour la collecte et la conservation des données afin de rationaliser le processus et d'assurer une utilisation efficace des informations - Désigner les ressources responsables du maintien des bases de données selon les objectifs définis et prévoir le roulement nécessaire en cas d'absence de ressources clés - Assurer la formation adéquate des ressources sur les nouveaux outils mis en place et sur les objectifs de collecte et de mise à jour d'information 	  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE			
<p>La Ville devrait évaluer les effets des subventions offertes. Cela a pour but de lui offrir de la visibilité sur les retombées et de mieux alimenter les décideurs en information.</p> <p>Bien qu'elle dispose d'un outil dédié à la collecte de données concernant les bénéficiaires, la Ville doit veiller à l'utilisation optimale et uniforme de cet outil par l'ensemble des intervenants. De plus, la Ville se doit de mettre en place des balises concernant la conservation et la gestion des données des demandes de subvention.</p>			

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	INDICES
CRITÈRE 3 : LA VILLE ASSURE UNE REDDITION DE COMPTES ADÉQUATE AUPRÈS DES ÉLUS MUNICIPAUX AU SUJET DES SUBVENTIONS OCTROYÉES PERMETTANT UNE PRISE DE DÉCISION ÉCLAIRÉE QUANT AU MAINTIEN DE CELLES-CI.				
3.1 RÔLE DES ÉLUS MUNICIPAUX ET LEUR IMPLICATION DANS LA REDDITION DE COMPTES				
Le conseil municipal n'a pas défini d'orientations claires quant à ses attentes au sujet de l'évaluation des programmes.	<p>À défaut de définir des orientations précises concernant l'évaluation de programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réalisation des évaluations n'est pas priorisée, voire omise - La sensibilisation par les élus à l'importance des évaluations de programme n'est pas suffisamment soutenue 	<p>Le conseil municipal devrait définir des orientations claires concernant ses attentes en matière d'évaluation des programmes.</p> <p>Le conseil municipal pourrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orienter la réflexion sur les programmes dont l'évaluation pourrait être priorisée. Par exemple, selon l'importance du budget octroyé 	  	
3.2 REDDITION DE COMPTES				
<p>La reddition de comptes au conseil municipal se limite actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - À une évaluation ponctuelle réalisée une seule fois dans le temps et déterminée comme incomplète (voir les recommandations du constat 1.3) - Aux demandes de modifications de règlements des programmes - Aux demandes de reconduction budgétaire annuelle <p>Les informations présentées ne se conforment pas aux bonnes pratiques en matière de reddition de comptes portant sur l'évaluation des programmes en vigueur.</p>	<p>L'absence d'informations pertinentes, notamment sur l'atteinte des objectifs du programme, ne permet pas de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision et de guider l'amélioration de ces programmes. Les décisions en lien avec les modifications des programmes ou de reconduction de budget se réalisent donc sans une base objective et justifiée.</p>	<p>La Ville devrait établir les modalités de reddition de comptes à l'égard de programmes en vigueur et des subventions octroyées et qui comprennent, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rapport d'évaluation contenant une appréciation suffisamment étayée des programmes selon les critères définis (voir recommandations 1.3) - Les recommandations justifiant le maintien, la suppression ou d'éventuels ajustements sur les programmes de subvention 	  	
ÉVALUATION DU TROISIÈME CRITÈRE				
La Ville devrait formuler ses attentes relatives aux activités d'évaluation des programmes de subvention et de reddition de comptes afin d'orienter les efforts des gestionnaires et intervenants en la matière.				

5.3 Commentaires de la Ville

La Ville a pris connaissance des conclusions du rapport concernant l'évaluation des programmes de subventions qu'elle opère. Comme mentionné dans le rapport, il n'y a pas de processus formel d'évaluation des programmes qui est actuellement opérationnel. La Ville convient qu'une amélioration devrait être apportée pour structurer l'évaluation de ses programmes.

La Ville possède les données et une connaissance étroite des programmes et de son territoire. Par contre, la Ville ne détient pas d'expertise spécifique pour mettre en place les meilleures pratiques en matière d'évaluation des programmes. Un accompagnement sera nécessaire pour construire les outils et les processus requis pour l'atteinte des objectifs identifiés dans le rapport. L'élaboration devra se faire avec une participation active des parties prenantes de la Ville. Une évaluation précise des ressources permanentes et récurrentes nécessaires pour assurer un suivi optimal des programmes devra ensuite être réalisée.

En résumé, la Ville est consciente de certaines lacunes quant à l'évaluation de l'atteinte des objectifs des programmes de subvention en vigueur sur son territoire. Elle est également consciente que des efforts devront être mis pour déployer les meilleures pratiques en la matière dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

6. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus d'évaluation des programmes de subvention octroyée par la Ville de Victoriaville permet une gestion efficace, efficiente et responsable des ressources financières, tout en favorisant la satisfaction des citoyens. À notre avis, la conception et la mise en œuvre d'un processus formel d'évaluation des programmes de subvention est nécessaire pour atteindre les objectifs visés par ces activités.

L'analyse du processus d'évaluation des programmes de subvention a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères émanent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant, ainsi que les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de cette analyse pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

Mallette S.E.N.C.R.L.

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés ^[1]
Québec, Canada
Le 11 décembre 2023

^[1] Par : Claudie St-Pierre, CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A127564.



ANNEXE 1

À PROPOS DE L'AUDIT

À PROPOS DE L'AUDIT

Limites inhérentes associées au mandat

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à l'ensemble des activités de la Ville. De plus, l'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

Responsabilités de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus d'évaluation des subventions. Elle est également responsable de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus d'évaluation des subventions, ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont basés principalement sur de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant.

Nous avons planifié et réalisé notre mission de certification conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus d'évaluation des subventions.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité qui pourrait exister. Les cas de non-conformité aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, notamment de notre évaluation des non-conformités significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et nécessitent d'obtenir des éléments probants conformément aux critères applicables.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sur le processus d'évaluation des subventions.

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique la Norme canadienne de contrôle de qualité : Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.