



Ville de Dolbeau-Mistassini

Vérification de l'optimisation des ressources

Rapport final


Le 3 novembre 2025

Table des matières

- 1. Contexte 1
- 2. Objectifs et critères d’audit 2
- 3. Portrait de la situation actuelle..... 3
 - 3.1 Subventions variées 3
 - 3.1.1 Programmes de subventions..... 4
 - 3.2 Processus de traitement des demandes de subventions 7
- 4. Diagnostic 11
 - Définition des indices 11
 - Grille diagnostique 12
- 5. Conclusion globale..... 23

Annexe 1 | À propos de l’audit

1. Contexte

Ville de Dolbeau-Mistassini	
Vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus d'octroi de subventions	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Dolbeau-Mistassini (ci-après « 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 2023-2024.</p> <p>La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but de :</p> <ul style="list-style-type: none">– Valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité– Déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes	<p>Population : 15 000¹</p> <p>Budget : 33,6 M\$²</p> 
<p>Réglementation en lien avec les travaux réalisés</p> <p>Les travaux d'audit seront réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur, comme la <i>Loi sur les cités et villes</i> (chapitre C-19).</p>	

¹ Ville de Dolbeau-Mistassini, *Portrait de la ville*, [En ligne]. [<https://ville.dolbeau-mistassini.qc.ca/mairie/portrait-de-la-ville>] (Consulté le 29 mai 2025).

² Ville de Dolbeau-Mistassini, *Budget 2025*, [En ligne]. [https://drive.google.com/file/d/1z-v7oGXvBa_98DZP7hBx_tmwH-LeET5a/view] (Consulté le 29 mai 2025).

2. Objectifs et critères d'audit

Processus d'octroi de subventions

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus d'octroi des subventions est réalisé de manière efficace, efficiente et économique, en cohésion avec les objectifs poursuivis.

La Ville accorde des subventions à ses citoyens ainsi qu'à des entreprises présentes sur son territoire dans le but de soutenir des initiatives locales, de stimuler le développement économique et de revitaliser les secteurs commerciaux et industriels. Ces aides visent également à appuyer les organismes communautaires et culturels, qui occupent une place centrale dans la vie sociale et associative de la collectivité, en favorisant la participation citoyenne, l'inclusion et la solidarité, ainsi qu'à encourager directement les initiatives portées par les citoyens. Ces subventions prennent la forme de programmes structurés ainsi que de subventions à caractère discrétionnaire.

Dans un souci d'optimisation de ses pratiques et afin d'assurer une gestion optimale des fonds publics, la Ville a mis son processus d'octroi de subventions à l'étude. Cette démarche permet d'obtenir des recommandations visant à évaluer l'efficacité des mécanismes d'octroi, tant pour les programmes que pour les aides discrétionnaires, dans une perspective de transparence et d'équité.

Critères d'audit

1



La Ville s'appuie sur des critères clairs, pertinents et définis, qu'elle applique de manière rigoureuse et uniforme, dans le traitement des demandes de subventions.

2



La Ville assure un suivi rigoureux des redditions de comptes exigées à l'octroi des subventions, en temps opportun.

Portée des travaux

Les travaux ont porté sur le processus d'octroi de subventions et les analyses ont porté principalement sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période.

Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de vérification d'optimisation des ressources (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, *Revue de la qualité des missions*

3. Portrait de la situation actuelle

3.1 Subventions variées

La Ville a comme mission « d'exercer un rôle de chef de file pour assurer un environnement de vie de qualité et une croissance économique. Elle souhaite réaliser celle-ci en mettant de l'avant l'innovation, l'efficacité, le leadership et le respect comme valeurs³ ». Plus spécifiquement, les orientations du Plan stratégique 2024–2027 s'inscrivent dans une volonté de renforcer l'attractivité urbaine et de soutenir le développement économique local. À cet égard :

- L'orientation 1.1 prévoit optimiser l'offre d'activités culturelles et de loisirs, et en assurer une meilleure accessibilité. La Ville souhaite notamment bonifier, réviser et revoir en continu les plans d'action des diverses politiques en lien avec l'offre de services pour des clientèles spécifiques, telles que la Politique familiale et Amies des aînés (MADA) et la Politique de soutien à la communauté
- L'orientation 2.1 vise à créer des ambiances urbaines attrayantes et à consolider un noyau de services dynamiques dans les pôles centraux. Cela se traduira par la poursuite des efforts de revitalisation dans la zone Wallberg, ainsi que par une démarche concertée avec les commerçants afin de définir une vision commune. Cette mobilisation passera notamment par la révision des programmes de soutien aux entreprises
- L'orientation 2.5 prévoit d'accompagner les entreprises en facilitant l'accès à l'information et en mettant en œuvre des mesures efficaces et complémentaires. Une démarche de consultation sera menée auprès des entreprises présentes sur le territoire afin de mesurer leur niveau de satisfaction à l'égard des services offerts et d'identifier leurs besoins futurs

Dans le but 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 aux organismes de la région. En soutenant des projets porteurs, la Ville s'assure que les ressources investies contribuent concrètement à l'atteinte des objectifs définis dans sa planification stratégique.

³ Ville de Dolbeau-Mistassini, *Plan stratégique 2024-2027*, [En ligne], 2025. [<https://ville.dolbeau-mistassini.qc.ca/actualites/917-plan-strategique-2024-2027#:~:text=La%20Ville%20se%20donne%20aussi,et%20le%20respect%20comme%20valeurs>] (Consulté le 16 juin 2025).

3.1.1 Programmes de subventions

La Ville propose une multitude de programmes, majoritairement destinés à des entreprises et des organismes à but non lucratif. Dans le cadre du présent audit de performance, nous avons mis à l'étude les programmes et subventions présentés dans cette section.

3.1.1.1 Programmes destinés aux entreprises – subventions et crédits de taxes

Les programmes destinés aux entreprises sont gérés par la conseillère en développement économique (ci-après « Conseillère ») en collaboration avec la Direction des finances. Voici les programmes concernés :

- Programme d'aide financière à la location d'un espace commercial dans la zone 151 Cv⁴
- Programme de revitalisation des façades commerciales et industrielles⁵
- Programme de revitalisation de secteurs particuliers⁶
- Programme de revitalisation de secteurs zonés commerciaux⁷
- Programme de crédit de taxes aux entreprises et aide à la relocalisation (2 volets)⁸
 - Volet 1 : Programme de crédit de taxes
 - Volet 2 : Programme d'aide financière pour la relocalisation
- Programme de soutien aux entreprises⁹
 - Volet I : Aide sous forme de bonification du Fonds d'investissement destiné aux entreprises (Politique de soutien au développement économique destiné aux entreprises et Politique d'optimisation du marketing Web destiné aux entreprises)
 - Volet II : Aide sous forme de crédits de taxes
 - Volet III : Aide sous forme de contribution aux frais de raccordement des conduites privées aux conduites publiques d'eau et d'égout

⁴ Ville de Dolbeau-Mistassini, *Programmes d'aide aux entreprises*, Règlement 1888-22, [En ligne], 2025. [<https://ville.dolbeau-mistassini.qc.ca/affaires/programme-d-aide-aux-entreprises>] (Consulté le 16 juin 2025).

⁵ *Ibid.*, Règlements 1871-22, 1823-21, 1787-20, 1726-18, 1612-15.

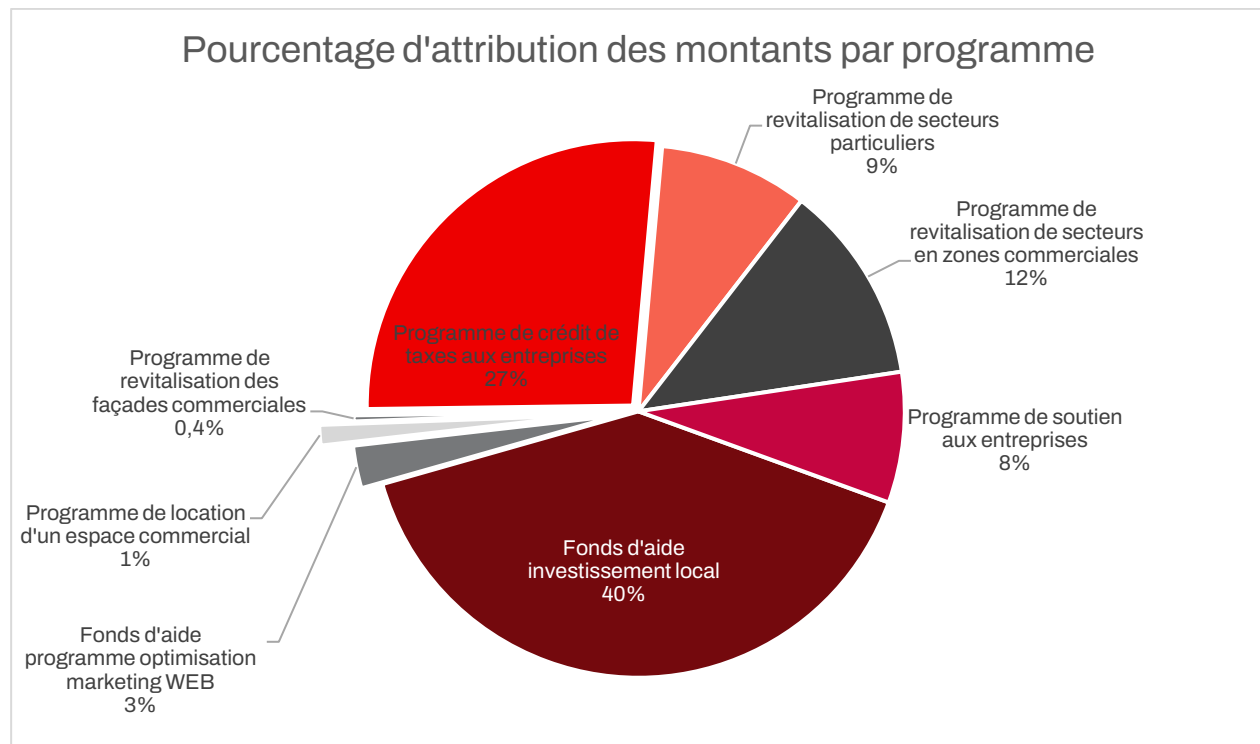
⁶ *Ibid.*, Règlements 1870-22, 1786-20, 1725-18, 1575-14, 1436-10, 1162-02.

⁷ *Ibid.*, Règlements 1692-17 et 1601-15.

⁸ *Ibid.*, Règlements 1763-19, 1480-11 et 1325-07.

⁹ *Ibid.*, Règlements 1931-24 et 1832-21.

En 2024, un montant d'environ 484 998 \$ a été accordé à des entreprises sous forme de subventions ou crédit de taxes. Le graphique suivant montre le pourcentage d'attribution des montants par programme.

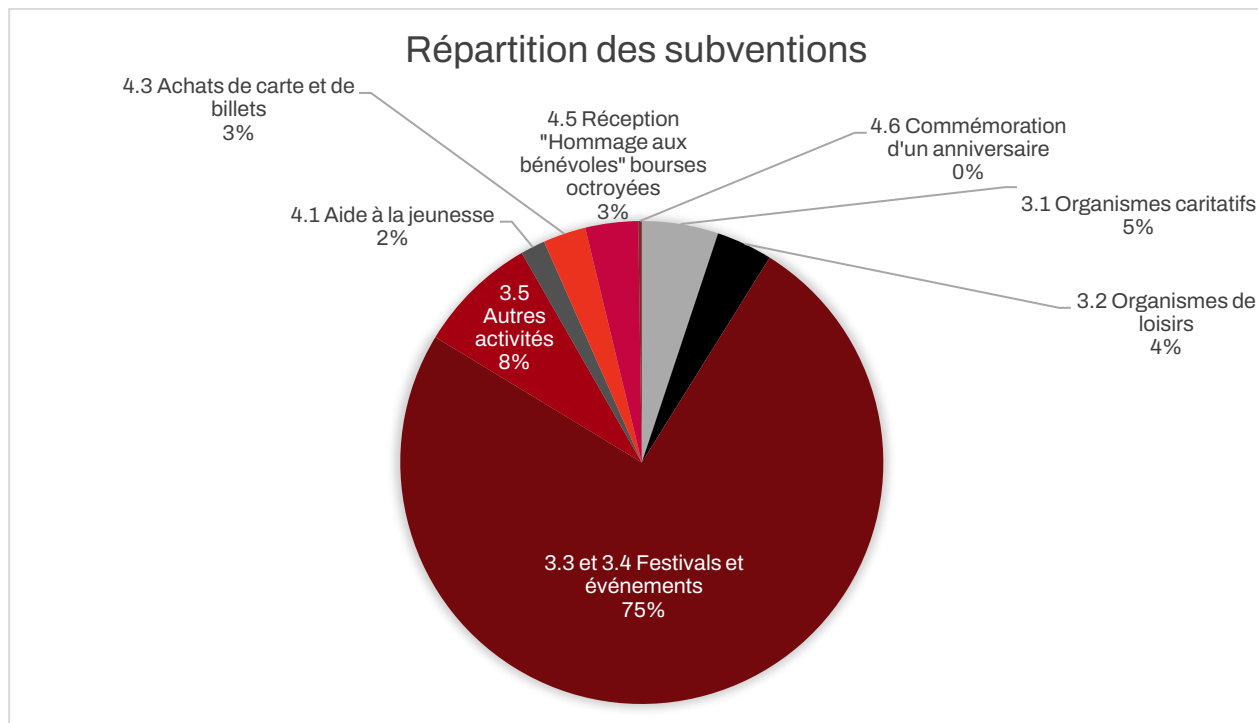


3.1.1.2 Subventions destinées aux organismes de loisirs

La Politique de soutien à la communauté est destinée aux organismes à but non lucratif (ci-après « OBNL »), celle-ci est gérée par la Direction des loisirs. Les volets contenus dans la Politique sont :

3.1 Organismes caritatifs	4.2 Prêt de matériel appartenant à la Ville
3.2 Organismes de loisirs	4.3 Achats de cartes et de billets
3.3. Festivals	4.4 Assurances
3.4 Événements	4.5 Réception « Hommage aux bénévoles »
3.5 Autres activités	4.6 Commémoration d'un anniversaire
4.1 Aide jeunesse pour épreuves, compétitions, concours ou tournoi	

En 2024, les subventions accordées aux organismes de loisirs totalisent environ 85 025 \$, répartis dans le graphique suivant :



3.1.2 Demandes discrétionnaires

La gestion des subventions discrétionnaires relève de la responsabilité conjointe de la Direction des finances et de la Direction des loisirs. Elles assurent le suivi des demandes en lien avec leur expertise et répondent aux questions du conseil municipal avant que celui-ci ne prenne sa décision. En 2024, le conseil municipal a octroyé un total de 26 100 \$ en aides discrétionnaires.

3.2 Processus de traitement des demandes de subventions

Étapes	1. Demande	2. Traitement de la demande	3. Analyse et recommandation	4. Décision	5. Versement
Programmes destinés aux entreprises – Subventions	Le requérant remplit le formulaire disponible sur le site Web de la Ville selon les exigences du règlement ou de la politique afférents au programme.	<p>Dans le cas des programmes non régis par les deux politiques¹⁰, la Conseillère :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Reçoit le formulaire complété par courriel ainsi que les pièces justificatives — S'assure que la demande de subvention est complète et conforme au règlement — Soumet la demande au conseil municipal sans passer par le comité d'investissement 	<p>Lorsqu'il s'agit d'une demande faite dans le cadre d'une des deux politiques, le comité d'investissement fonds locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Procède à l'analyse de la demande à partir du formulaire de demande et de l'évaluation de la Conseillère — Émet une recommandation au conseil municipal pour approuver ou refuser la demande 	<p>Le conseil municipal :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Analyse la demande à l'aide des documents fournis et exige des compléments d'information au besoin — Rend une décision, consignée dans les procès-verbaux 	<p>Lorsqu'il s'agit des programmes non régis par les deux politiques, le versement est effectué par la Direction des finances à la suite de la décision du conseil municipal.</p> <p>En ce qui concerne les demandes encadrées par les deux politiques, la Conseillère :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Reçoit les factures exigées pour débloquer le versement¹¹

¹⁰ Le terme « deux politiques » sera utilisé pour désigner la Politique de soutien au développement économique destinée aux entreprises et la Politique d'optimisation du marketing Web.

¹¹ En ce qui concerne la Politique de soutien au développement économique destinée aux entreprises et la Politique d'optimisation du marketing Web destinée aux entreprises, le versement est conditionnel à ce que 50 % des dépenses du projet aient été engagées par le requérant au préalable.

Étapes	1. Demande	2. Traitement de la demande	3. Analyse et recommandation	4. Décision	5. Versement
		<p>Lorsqu'il s'agit d'une demande faite dans le cadre d'une des deux politiques, la Conseillère :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Reçoit le formulaire complété par courriel ainsi que les pièces justificatives — S'assure que la demande de subvention est complète et conforme au règlement — Soumet la demande au comité d'investissement fonds locaux avant le conseil municipal — Documente le montant demandé dans le document <i>Suivi_Financiers_24_03_2025</i> à des fins de suivis 	<p>La Conseillère :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Rédige le <i>Rapport – Développement économique - avec implication financière</i> qui comprend notamment une mise en contexte du projet et la recommandation du comité d'investissement relative à la disponibilité budgétaire. Ce document est signé par le directeur général et la directrice des finances — Rédige le protocole d'entente — Achemine les documents énoncés précédemment au conseil municipal pour prise de décision 	<p>Lorsqu'il s'agit d'une demande faite dans le cadre d'une des deux politiques, la Conseillère s'assure d'obtenir les signatures nécessaires du requérant sur le protocole d'entente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Informe la Direction des finances par courriel que 50 % des factures ont été dépensées — Documente le montant obtenu dans le document <i>Suivi_Financiers_24_03_2025</i> à des fins de suivis <p>La Direction des finances verse la subvention au requérant.</p>

Étapes	1. Demande	2. Traitement de la demande	3. Analyse et recommandation	4. Décision	5. Versement
Programmes destinés aux entreprises – Crédits de taxes	Le requérant remplit le formulaire selon les exigences du règlement afférent au programme.	La Conseillère : <ul style="list-style-type: none"> — Reçoit le formulaire complété par courriel ainsi que les pièces justificatives — S'assure que la demande de subvention est complète et conforme au règlement — Transfère la demande par courriel à la Direction des finances pour analyse 	La Direction des finances : <ul style="list-style-type: none"> — Fait une demande de certificat d'évaluation foncière à l'évaluateur de la Ville — Recommande le montant de crédit de taxes selon le certificat d'évaluation foncière reçu 	Le Conseil municipal : <ul style="list-style-type: none"> — Analyse la demande à l'aide des documents fournis — Rend une décision, consignée dans les procès-verbaux 	La Direction des finances applique le crédit de taxes directement sur le compte de taxes de l'entreprise.
Programmes destinés aux organismes de loisirs	Le requérant remplit le formulaire selon les exigences de la politique afférente au programme.	La Direction des loisirs : <ul style="list-style-type: none"> — Reçoit le formulaire complété par courriel ainsi que les pièces justificatives — S'assure que la demande de subvention est complète et conforme au règlement 	Le comité festivals et événements : <ul style="list-style-type: none"> — Procède à l'analyse de la demande et documente son évaluation dans la grille d'analyse prévue à cet effet — Émet une recommandation au conseil municipal pour approuver ou refuser la demande 	Le Conseil municipal : <ul style="list-style-type: none"> — Analyse la demande à l'aide des documents fournis — Rend une décision, consignée dans les procès-verbaux 	La Direction des finances verse la subvention au requérant.

Étapes	1. Demande	2. Traitement de la demande	3. Analyse et recommandation	4. Décision	5. Versement
		<ul style="list-style-type: none"> — Soumet la demande au comité festivals et événements par courriel lorsque la demande de subvention concerne l'organisation d'un festival ou événement cadrant dans la politique. Sinon, la demande est soumise directement au conseil municipal 			

4. Diagnostic

Définition des indices

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, 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

L'indice relatif à l'évaluation globale du critère d'audit se définit comme suit à la lumière des constats relevés et de leurs impacts potentiels et avérés :



Généralement satisfaisant









Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent



Insatisfaisant




Grille diagnostique

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
Premier critère – La Ville s’appuie sur des critères clairs, pertinents et définis, qu’elle applique de manière rigoureuse et uniforme, dans le traitement des demandes de subventions.					
1.1	Cadre de gestion des demandes de subventions discrétionnaires				
	<p>À l’heure actuelle, la Ville ne s’est pas dotée de cadre de gestion des demandes de subventions discrétionnaires comportant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">– Une définition claire, précise et documentée d’une demande discrétionnaire– Des critères clairs et formalisés pour encadrer l’analyse des demandes de subventions discrétionnaires <p>La Ville procède principalement à l’analyse des demandes lors des séances du conseil municipal, en s’appuyant dans la mesure du possible sur les politiques déjà en place pour orienter ses décisions et/ou sur les demandes de compléments d’informations apportées par les directions concernées.</p>	<p>L’absence d’un cadre de gestion claire des demandes discrétionnaires peut engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none">– Une marge d’interprétation dans l’évaluation des dossiers et donc un risque de traitement inéquitable ou incohérent entre les demandeurs– Des difficultés à :<ul style="list-style-type: none">- Justifier les décisions prises- Comparer objectivement les demandes- Assurer une gestion transparente et équitable des fonds publics	<p>Considérant la nature variée des demandes discrétionnaires traitées par la Ville, cette dernière devrait élaborer et documenter une définition précise et claire des demandes discrétionnaires afin de renforcer la rigueur et l’équité dans le traitement de ces subventions. Elle pourrait aussi considérer d’établir des critères clairs et formalisés pour encadrer l’analyse des demandes de subventions discrétionnaires, si elle le juge nécessaire.</p> <p>La Ville devrait également assurer une gestion budgétaire transparente en allouant des budgets discrétionnaires dès l’élaboration des budgets en début d’exercice et s’assurer de la conformité des consommations budgétaires au cours de l’année.</p>	<p>Aucun commentaire formulé.</p>	<div></div>







Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
	<p>De plus, la Ville ne dispose pas d'un budget formel pour les aides discrétionnaires. Les montants que nécessitent ces demandes sont actuellement réaffectés à partir de divers postes budgétaires dégageant des disponibilités.</p> <p>À noter que d'autres villes comparables ont accordé des montants plus élevés en ce qui a trait aux budgets discrétionnaires spécifiques au conseil municipal.</p>	<p>Par ailleurs, l'absence de budget dédié aux demandes discrétionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Peut occasionner une utilisation imprévue des enveloppes budgétaires et pourrait compromettre le financement des activités de la Ville initialement budgétées — Ne respecte pas les bonnes pratiques de gestion en matière d'élaboration de budget et de transparence 			
1.2	Outils d'analyse pour l'octroi de subventions				
	<p>La Ville ne dispose pas d'outils structurés permettant de réaliser une analyse rigoureuse, uniforme et systématiquement documentée des demandes de subventions, qu'il s'agisse de demandes dans le cadre de programmes encadrés ou de subventions discrétionnaires. À l'heure actuelle, l'évaluation repose sur une comparaison manuelle entre les formulaires soumis et les critères d'admissibilité établis dans les règlements. Cette analyse est effectuée par les directions concernées ou les comités désignés à cet effet.</p>	<p>L'absence d'outils d'analyse ou autre contrôle de validation ne permet pas d'assurer le respect des critères d'admissibilité et de conformité avant de passer aux étapes d'approbation. De plus, la situation complique le suivi et la révision des dossiers en cas de question ou de contestation.</p>	<p>La Ville devrait élaborer des outils ou des contrôles d'analyse afin de structurer et documenter, de manière rigoureuse, l'évaluation des demandes. Ces outils faciliteraient la traçabilité des décisions et assureraient une plus grande uniformité dans le traitement des dossiers.</p>	<p>La Ville a déjà entamé l'élaboration d'une grille d'évaluation destinée à l'analyse des dossiers soumis au comité d'investissement. Cette grille sera présentée au comité afin d'obtenir ses recommandations et, le cas échéant, d'y apporter les ajustements nécessaires.</p>	  


Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
<p>Par ailleurs, le comité d'investissement ne s'appuie sur aucune grille d'analyse formelle pour évaluer les projets. Il convient toutefois de mentionner que le comité festivals et événements utilise une grille qui permet une analyse plus structurée.</p> <p>Enfin, soulignons que la rigueur et la bonne connaissance des programmes par les intervenants contribuent à la qualité de l'analyse, malgré l'absence d'un outil formel. Nous avons également vérifié l'exhaustivité des pièces justificatives exigées dans le cadre de certaines demandes de subventions, notamment celles liées aux politiques de soutien au développement économique et à l'optimisation du marketing Web destinées aux entreprises, et avons constaté que tous les documents requis étaient présents.</p>					




Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
1.3	Pertinence des critères des programmes				
	<p>Certains critères contenus dans les politiques et règlements en vigueur ne sont plus pertinents ni adaptés au contexte actuel. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Dans le cas de la Politique de soutien à la communauté, les critères sont jugés désuets par les responsables de son application — Pour les programmes destinés aux entreprises, des incohérences ont été relevées par les acteurs impliqués dans le processus, ce qui a mené à une mise à jour de trois règlements (Programme de soutien aux entreprises, Programme de revitalisation à l'égard de secteurs particuliers et Programme de revitalisation des façades commerciales et industrielles à l'égard de secteurs particuliers). Toutefois, une révision complète des autres règlements n'a pas été effectuée 	<p>Les critères désuets, non pertinents et/ou inadaptés occasionnent :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Un recours accru aux mécanismes discrétionnaires compromettant ainsi et la transparence et l'équité du processus décisionnel quant aux demandes de subventions. Le montant accordé pour les demandes discrétionnaires en loisirs est d'ailleurs supérieur à celui prévu pour la Politique de soutien à la communauté (section 3.1.1.2) — Un risque que les programmes proposés ne permettent pas d'atteindre leurs objectifs 	<p>La Ville devrait entreprendre une révision complète de ses programmes afin d'assurer la pertinence des critères établis et leur cohérence avec les autres programmes et initiatives en place.</p> <p>À cette fin, la mise en œuvre d'un exercice d'évaluation de programmes pourrait être envisagée (constat 2.2).</p>	<p>Pour ce qui est des différents programmes de crédits de taxes; revitalisation de secteurs et les façades, une mise à jour a été entreprise au printemps 2025 afin de mieux les adapter aux besoins des entreprises ou contribuables. Les modifications proposées ont été présentées au conseil municipal, puis adoptées en séance publique en juillet 2025.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
1.4	Informations fournies aux citoyens et organismes				
	<p>Nous avons constaté des lacunes en ce qui concerne les informations disponibles aux citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Le Règlement relatif à l'adoption d'un programme de revitalisation à l'égard de secteurs particuliers (Règlement 1870-22), et le formulaire de demande afférent ne sont pas disponibles sur le site Web de la Ville — En ce qui concerne les formulaires de dépôt des demandes, certains manquent de précisions quant aux informations à fournir en lien avec les critères d'admissibilité. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Le formulaire associé au programme de soutien au développement économique destiné aux entreprises comporte un tableau pour détailler les modes de financement prévus pour le projet. Or, à aucun endroit il n'est spécifié qu'une mise de fonds minimale de 20 % est exigée du demandeur 	<p>L'absence de publication du règlement et du formulaire afférent sur le site Web :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Nuit à la bonne compréhension du programme et des conditions d'admissibilité et de conformité pour les citoyens admissibles — Compromet l'autonomie des citoyens dans leur prise d'information et de décision — Utilise du temps du personnel de la Ville pour répondre aux demandes d'information à l'égard du programme — Pourrait freiner la participation au programme en raison d'un manque de visibilité et de compréhension des conditions d'admissibilité <p>De plus, des formulaires de demandes manquant de précisions peuvent entraîner :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Un manque d'uniformité dans les réponses aux formulaires 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> — S'assurer que les informations concernant l'ensemble des programmes proposés par la Ville soient publiées et qu'elles soient facilement accessibles aux citoyens — Revoir les formulaires de demandes associés aux programmes afin de préciser les critères applicables et d'en faciliter la compréhension et l'interprétation par les requérants — Concevoir un tableau général des apports des services selon des barèmes municipaux établis 	<p>La Ville a récemment modernisé son site Web, en portant une attention particulière à la publication de ses différents programmes, tant dans la section des règlements municipaux (reliés au développement économique) que dans celle des loisirs (volet soutien à la communauté).</p> <p>Dans un avenir rapproché, la Ville souhaite également diversifier ses moyens de communication afin de mieux faire connaître ces programmes.</p> <p>Elle envisage notamment de les promouvoir sur sa page Facebook, par l'entremise de chroniques spéciales, ainsi que par d'autres canaux susceptibles de rejoindre efficacement sa clientèle.</p> <p>Par ailleurs, la Ville a amorcé la modernisation de certains de ses formulaires administratifs. Le processus est en cours.</p>	  





Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
	<ul style="list-style-type: none"> - Le formulaire associé au programme d'optimisation marketing Web demande le coût du projet, sur une seule ligne, sans spécifier les coûts admissibles selon le programme de subventions 	<ul style="list-style-type: none"> — Des échanges répétés entre le requérant et la Ville pour clarifier ou compléter la demande, entraînant une perte de temps et d'efficacité 			
	<ul style="list-style-type: none"> — Les organismes ne disposent pas du détail des apports en services fournis par la Ville. Le montant correspondant est simplement déduit de la subvention, sans explication sur le mode de calcul, ni référence à un barème officiel ou à un tableau standard des tâches et quantités. De plus, il n'existe pas de tableau général des tâches et unités de service (TP), validé et diffusé, permettant de standardiser et de comparer les apports en service 	<p>Enfin, l'absence de barème clair pour les apports en service peuvent entraîner les risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Les organismes peuvent avoir le sentiment d'un traitement inégal, ce qui augmente les risques de contestations et fragilise la relation — Les intervenants doivent consacrer du temps à répondre aux interrogations ou aux réclamations des organismes — Les déductions appliquées peuvent varier d'un événement à l'autre, créant des différences de traitement difficiles à justifier 			

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
1.5	Volumétrie				
	La Ville ne dispose pas d'informations financières actuelles ou historiques concernant les aides discrétionnaires octroyées. Actuellement, retracer l'historique de ces demandes nécessite de consulter manuellement les procès-verbaux ou d'examiner divers postes budgétaires, qui peuvent varier d'une année à l'autre.	<p>L'absence d'informations de gestion fiables et accessibles à l'égard des aides discrétionnaires octroyées :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Rend difficile de retracer les aides discrétionnaires accordées au cours de l'année ou pour les années antérieures — Rend la prise de décision difficile pour les intervenants — Augmente le risque de dépassement budgétaire 	La Ville devrait se doter d'un portrait complet et centralisé de la volumétrie des demandes d'aide discrétionnaires accordées, appuyé par un mécanisme assurant la qualité des données recueillies.	Aucun commentaire formulé.	  
1.6	Processus, rôles et responsabilités – Octroi de subventions				
	Aucun processus formel, incluant les rôles et responsabilités des intervenants, n'a été documenté pour encadrer l'octroi des demandes de subventions discrétionnaires ni celles découlant des programmes.	<p>L'absence d'un processus formel et documenté :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ne permet pas aux intervenants d'obtenir une vision d'ensemble du processus et de bien comprendre leur rôle et l'impact de leurs tâches dans le grand processus — Limite l'accès aux intervenants à une source fiable dans l'exécution de leurs tâches 	<p>La Ville devrait définir, documenter et communiquer le processus d'octroi de subventions. Un processus complet devrait notamment comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Les étapes et activités à réaliser — Les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués à chacune des étapes et activités afin d'en assurer la prise en charge efficiente et de favoriser l'imputabilité des intervenants 	Aucun commentaire formulé.	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini		Indices
		<ul style="list-style-type: none"> — Occasionne un risque de disparité dans : <ul style="list-style-type: none"> - L'exécution des étapes - L'utilisation des outils et du support associé - Les délais associés à chacune des étapes — Peut mener à l'oubli de réaliser certaines tâches en temps opportun, la duplication d'activités, des lacunes dans la réalisation des tâches ou encore l'exécution de tâches sans valeur ajoutée — Complexifie la formation de nouveaux employés 	<ul style="list-style-type: none"> — Les outils et logiciels à utiliser, ainsi que les supports de documentation — Les contrôles à effectuer pour vérifier la conformité des demandes aux critères applicables 			
Évaluation du premier critère						
<p>Bien que la Ville se soit dotée de critères définis pour certains programmes, aucun cadre de gestion formel n'encadre les demandes discrétionnaires. Par ailleurs, certains critères existant dans les programmes sont jugés inadéquats ou dépassés, et devraient être revus afin d'en assurer la pertinence. L'absence d'outils d'analyse structurés limite également la capacité à traiter les demandes de façon équitable et uniforme. De plus, la Ville ne dispose pas d'une volumétrie concernant les demandes d'aide discrétionnaires et n'a pas formalisé le processus d'octroi des subventions.</p>						

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
Deuxième critère – La Ville assure un suivi rigoureux des redditions de comptes exigées à l’octroi des subventions, en temps opportun.					
2.1	Processus – Suivi des redditions de comptes				
	<p>La Ville ne dispose pas de mécanismes de contrôle formels pour assurer le respect et le suivi des exigences de redditions de comptes établis dans les programmes de subventions.</p> <p>Nous avons d’ailleurs constaté les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — La Politique de soutien au développement économique stipule que « [u]ne fois le projet réalisé, le bénéficiaire du fonds devra produire un <u>rapport final</u> des dépenses à déposer à la Ville, accompagné d’un minimum de trois factures significatives correspondant aux dépenses engagées pour la réalisation du projet, ainsi que des images ou des photos du projet financé ». Or, cette exigence n’est pas entièrement respectée. La Ville exige les factures pour un minimum équivalent à 50 % du projet, mais pas le rapport. Par ailleurs, la Ville ne vérifie pas que l’ensemble des dépenses a effectivement été engagé à la suite du versement de la subvention. 	<p>L’absence d’un processus formel et systématique de reddition de comptes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Limite la saine gestion des fonds publics et expose la Ville à des risques que les sommes octroyées ne soient pas utilisées pour atteindre les objectifs des programmes de subventions — Compromet l’intégrité et la transparence du programme — Entraîne un risque de non-respect des règlements 	<p>La Ville devrait mettre en place des mécanismes rigoureux de suivi des redditions de comptes et de leur analyse. La Ville pourrait considérer l’élaboration d’outils d’analyse des redditions de comptes afin de s’assurer de la conformité de l’utilisation des sommes dépensées et leur adéquation avec les objectifs du programme.</p>	<p>Aucun commentaire formulé.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
	<p>La situation est semblable pour la politique d'optimisation du marketing Web destinée aux entreprises</p> <p>— Le Programme d'aide financière à la location d'un espace commercial dans la zone 151 CV prévoit, selon le règlement, que le bail ou le sous-bail doit avoir une durée minimale de trois ans. Il n'y a actuellement pas de vérification systématique du respect de cette exigence</p> <p>Soulignons toutefois que le risque est actuellement mitigé par la diligence des ressources à la Ville qui connaissent bien les programmes ainsi que les bénéficiaires et exercent, de par leurs fonctions, une certaine forme de surveillance. Cette surveillance demeure informelle et non systématique.</p>				

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Dolbeau-Mistassini	Indices
2.2	Activités d'évaluation de programmes				
	Il n'existe aucun processus formel ou d'activité d'évaluation de programmes réalisée par la Ville. Actuellement, on effectue des modifications aux programmes lorsque des incohérences sont soulevées par les intervenants.	L'absence d'un processus formel d'évaluation des programmes ne permet pas à la Ville de juger objectivement de leur performance ni de leur pertinence ou de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs stratégiques de la Ville.	<p>La Ville devrait définir un processus formel d'évaluation de subventions incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Les rôles et responsabilités des intervenants — Les modalités des évaluations <p>Ce processus devrait être réparti sur un plan pluriannuel d'évaluation sur une période de trois ans ou plus, en corrélation avec les orientations du conseil municipal.</p>	Aucun commentaire formulé.	  
Évaluation du deuxième critère					
La Ville n'assure pas un suivi rigoureux des redditions de comptes exigées lors de l'octroi des subventions, en raison de l'absence de processus définis et de mécanismes de contrôle adaptés. Elle ne dispose pas non plus d'un processus formel d'évaluation des programmes qui permettra la planification, l'organisation et l'élaboration des outils adéquats.					

5. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus d'octroi de subventions de la Ville de Dolbeau-Mistassini est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus est efficace, mais présente un potentiel d'optimisation de l'efficience et de l'économie des ressources de la Ville.

L'analyse du processus d'octroi de subventions 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 celle-ci pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

Enfin, un tel audit ne peut être réalisé sans l'excellente collaboration des membres du personnel de la fonction audité. Nous tenons donc à souligner leur disponibilité, leur implication et leur promptitude pendant les travaux.

Mallette s.e.n.c.r.l. ^[1]

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés
Québec, Canada
Le 3 novembre 2025

^[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. 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 de gestion d'octroi de 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'octroi de 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 (NCCM) 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'octroi de 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 importants 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'octroi de 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 les Normes canadiennes de gestion de la qualité 1 et 2, soit « *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 « *Revue de la qualité des missions* » 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.