



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion du processus budgétaire

31 octobre 2025

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



Le 31 octobre 2025

Aux membres du conseil municipal
Ville de Saint-Lambert
600, avenue Oak
Saint-Lambert (Québec) J4P 2R6

**Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – Gestion du processus
budgétaire**

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur l’information relative à la gestion du processus budgétaire à la Ville de Saint-Lambert (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la *Loi sur la Commission municipale*, et le présent rapport doit être déposé à la première séance du conseil municipal qui suit sa réception par la direction de la Ville. Celui-ci doit également être publié sur le site Web de la Commission municipale du Québec.

Nous tenons à souligner l’excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous prions de recevoir, Mesdames, Messieurs, nos salutations les plus distinguées.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.*¹

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A129112

Table des matières

1.	Contexte.....	1
2.	Objectif de l'audit et portée des travaux	3
3.	Résultats de l'audit.....	5
4.	Conclusion	13
5.	Objectif et critères d'audit	15

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

Les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants, dans un objectif d'optimisation des ressources, doivent octroyer un mandat d'audit de l'optimisation des ressources (VOR) tous les deux ans.

Afin de se conformer à cette exigence, la Ville a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but de réaliser le mandat de VOR pour la période 2024-2025.

La Ville gère annuellement un budget de fonctionnement supérieur à 70 M\$ ainsi qu'un budget pour des projets en immobilisations s'élevant à près de 80 M\$ pour la période de 2025 à 2027. Il est donc primordial de mettre en place un processus budgétaire rigoureux afin de déterminer les priorités financières de la Ville permettant de répondre aux besoins des citoyens, et ce, en accord avec les orientations stratégiques de la Ville et de son conseil.

De plus, la Ville étant un organisme municipal, elle est assujettie à la réglementation en matière de gestion budgétaire au Québec prévue dans la *Loi sur les cités et villes* (LCV) ainsi qu'au *Code municipal du Québec*.

Dans ce contexte, nous avons jugé pertinent que le mandat de VOR porte sur la gestion du processus budgétaire, permettant également à la Ville d'obtenir des recommandations visant à soutenir un processus de gestion budgétaire efficace, efficient et conforme à la réglementation en vigueur.

Le tableau ci-dessous fait état du budget de fonctionnement pour 2025 et 2024 par service :

Services	2025	2024
Conseil municipal	397 892 \$	380 204 \$
Subventions aux organismes et partenariats	70 000 \$	70 000 \$
Direction générale	377 222 \$	367 165 \$
Élections	250 000 \$	33 500 \$
Services administratifs (ressources humaines, communications et informatique)	2 864 574 \$	2 918 535 \$
Greffe, approvisionnements et urbanisme	3 004 530 \$	2 921 573 \$
Finances et dépenses communes	1 241 484 \$	1 153 510 \$
Génie, travaux publics et environnement	15 436 148 \$	14 724 238 \$
Culture et loisirs	4 915 309 \$	4 554 326 \$
Contributions de l'employeur	3 720 770 \$	3 766 088 \$
Paie comptant progressif	4 100 000 \$	4 000 000 \$
Service de la dette et fonds de roulement	8 007 725 \$	7 344 072 \$
Quote-part – Agglomération de Longueuil	29 125 536 \$	27 290 004 \$
Quote-part – Communauté métropolitaine de Montréal	713 980 \$	713 797 \$
Total	74 225 170 \$	70 237 012 \$

Le tableau ci-dessous fait état du PTI de 2025, 2026 et 2027 par nature de projet :

Nature de projet	2025	2026	2027
Infrastructures – Chemins, rues, routes et trottoirs	15 450 000 \$	14 500 000 \$	6 300 000 \$
Infrastructures – Systèmes d'éclairage des rues	155 000 \$	155 000 \$	155 000 \$
Infrastructures – Parcs et terrains de jeux	7 470 000 \$	7 965 000 \$	4 000 000 \$
Infrastructures – Autres infrastructures	160 000 \$	135 000 \$	60 000 \$
Infrastructures – Conduites d'égout	-	50 000 \$	2 500 000 \$
Bâtiments – Édifices administratifs	5 200 000 \$	7 025 000 \$	2 000 000 \$
Bâtiments – Édifices communautaires et récréatifs	87 000 \$	925 000 \$	102 000 \$
Véhicules – Autres	780 000 \$	815 000 \$	1 160 000 \$
Ameublement et équipement de bureau	270 000 \$	270 000 \$	330 000 \$
Machinerie, outillage et équipements divers	491 000 \$	174 000 \$	104 000 \$
Total	30 063 000 \$	32 014 000 \$	16 711 000 \$

Aux fins de nos travaux d'audit, le processus budgétaire consiste dans les activités pour lesquelles la Ville s'acquitte de ses responsabilités relativement à :

- la planification du budget;
- l'élaboration et l'adoption du budget;
- le contrôle et le suivi périodiques du budget;
- la reddition de comptes à la direction financière et au conseil municipal.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

Nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion du processus budgétaire.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville gère son processus de gestion budgétaire conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion afin de veiller à son intégrité et de favoriser l'efficacité et l'économie.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion budgétaire. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre ses activités à l'égard du processus de gestion budgétaire, et ce, conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que 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 derniers sont exposés à la section 5.2.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

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 ou les déficiences significatives qui pourraient exister. Les cas de non-conformité ou de déficiences significatives 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, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformités ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Notre indépendance et notre gestion de la qualité

Nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les règles ou le code de déontologie 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 et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables.

2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont porté principalement sur la période du 26 mai 2025 au 19 septembre 2025. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en octobre 2025.

Nos travaux ont porté sur le processus budgétaire 2025 réalisé au cours de l'année 2024 par la Ville ainsi que sur les activités de suivi et de reddition de comptes de l'exercice 2024. Nos travaux se sont limités aux sous-processus suivants relatifs à la gestion budgétaire :

- la planification du budget;
- l'élaboration et l'adoption du budget;
- le contrôle et le suivi périodiques du budget;
- la reddition de comptes à la direction financière et au conseil municipal.

De plus, notre audit n'a pas pour objectif d'exprimer une opinion sur la plausibilité ou la probabilité de réalisation des prévisions budgétaires et, bien qu'il s'agisse d'un audit, notre mission ne constitue pas en soi un exercice de conformité à la LCV, ni au *Code municipal du Québec*.

À la fin de nos travaux, un rapport préliminaire comprenant nos constats a été présenté aux instances concernées de la Ville aux fins de discussions. Par la suite, le rapport final a été transmis aux mêmes instances pour l'élaboration d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations les concernant.

3. Résultats de l'audit

3.1. PLANIFICATION, ÉLABORATION ET ADOPTION DU BUDGET

La préparation d'un budget d'une ville nécessite une planification impliquant les différentes parties prenantes de la ville, incluant celle du conseil municipal, afin que le budget reflète les orientations et les décisions prises par celui-ci. De plus, des écarts importants entre les montants budgétés, tant dans les revenus que les dépenses, pourraient entraîner un déficit en fin d'année, donner une perception d'une mauvaise gestion des dépenses publiques et susciter un mécontentement de la population.

En ce qui concerne la Ville de Saint-Lambert (ci-après la « Ville »), nous constatons des écarts significatifs entre ses revenus et ses dépenses budgétés en 2022, 2023 et 2024. Bien que de tels écarts puissent être attribuables à des situations imprévues ou à des décisions prises après l'adoption du budget, une évaluation du processus de planification et d'élaboration du budget vise à identifier des améliorations au processus budgétaire de la Ville afin d'optimiser la précision de celui-ci.

Écarts entre le budget et le réel pour 2022, 2023 et 2024

	2022	2023	2024
	En milliers de \$		
Revenus			
Budget	61 533 \$	65 436 \$	70 237 \$
Réel	66 729 \$	70 840 \$	75 636 \$
Écart	5 196 \$	5 404 \$	5 399 \$
Charge			
Budget	61 533 \$	65 436 \$	70 237 \$
Réel	61 787 \$	66 002 \$	68 784 \$
Écart	(254 \$)	(566 \$)	1 453 \$
Excédent (Déficit)			
Budget	0 \$	0 \$	0 \$
Réel	4 942 \$	4 838 \$	6 852 \$
Écart	4 942 \$	4 838 \$	6 852 \$

Les rôles et les responsabilités des parties prenantes à la préparation budgétaire sont clairement définis, documentés et diffusés

Une définition claire et documentée des rôles et responsabilités adéquatement communiquée aux parties prenantes impliquées dans le processus budgétaire assure une compréhension de ces rôles et responsabilités et, par conséquent, une imputabilité des actions en vue d'établir et de présenter des prévisions budgétaires précises et de qualité.

De manière générale, les rôles et responsabilités des principales parties prenantes au processus de planification, d'élaboration et d'adoption du budget sont les suivants :

- Conseil municipal – prépare le budget par l'entremise des fonctionnaires de la Ville et procède à l'adoption du budget.
- Direction générale – prépare le budget qui sera soumis au conseil.
- Responsables des services (responsables d'activités budgétaires) – préparent un projet de budget pour les activités budgétaires de leur service pour soumission à la direction générale.

Nous avons constaté, lors de nos travaux, que les rôles et responsabilités relatifs au processus de planification, d'élaboration et d'adoption du budget étaient bien compris et assimilés par les parties prenantes au processus. Cependant, ceux-ci ne sont pas officiellement documentés ni diffusés. En effet, considérant que le processus budgétaire nécessite l'implication de plusieurs intervenants, il est important de définir les rôles et responsabilités de chacun des intervenants clés au processus.

Il existe un processus budgétaire clair et documenté, permettant entre autres la prise de décisions cohérentes avec les priorités de la Ville

La mise en place d'un processus formel de planification et d'élaboration du budget et d'outils, tels que gabarits ou lignes directrices, permet de favoriser l'efficacité et l'efficience du processus et de bien établir les attentes du conseil. Combinée à une définition claire des rôles et responsabilités, la description du processus budgétaire fournit un encadrement optimal de l'exercice budgétaire et assure une uniformité dans le processus.

Le processus budgétaire est bien maîtrisé par les parties prenantes au processus. De plus, avant le début du processus budgétaire, le directeur des finances et trésorier fait parvenir un courriel expliquant la marche à suivre pour la préparation budgétaire, incluant certaines orientations (% d'inflation, ajouts par rapport à l'année précédente, etc.) ainsi que la procédure pour saisir le budget dans le module de préparation budgétaire du système ACCEO Municipal (« PG Solutions »). La Ville ne dispose toutefois d'aucun document officiel décrivant le processus budgétaire dans son ensemble.

Planification du budget

Le processus budgétaire est un processus annuel pour une Ville. Une planification budgétaire efficace et efficiente doit tenir compte de la vision à moyen et à long terme de la Ville afin d'établir une ligne directrice pour l'exercice d'élaboration du budget. Par exemple, la planification du budget devrait tenir compte de la planification stratégique de la Ville et des objectifs découlant de celle-ci, des enjeux spécifiques à la Ville, ainsi que des besoins et de la capacité de payer des citoyens.

Une telle planification favorise une saine gestion des finances de la Ville et permet une prise de décisions basée sur ses priorités plutôt que sur des décisions à court terme.

Bien qu'il n'y ait pas de directives formelles relativement au processus d'élaboration du budget, les services de la Ville ont été informés, pour 2025, qu'ils devaient reconduire le budget afin de maintenir le même niveau de services qu'en 2024 et que les ajouts budgétaires devaient passer par des

demandes qui seront analysées par le directeur général et le service des finances afin de prioriser les demandes qui seront présentées au conseil. Cependant, nous n'avons pas noté l'existence de mécanismes formels visant à assurer un alignement des activités et des dépenses du budget annuel avec les orientations stratégiques de la Ville, dont le but est une gestion visant à maximiser la contribution des initiatives pour atteindre les objectifs de la Ville.

Élaboration du budget

L'élaboration de prévisions budgétaires de qualité est essentielle afin d'assurer une bonne gestion des dépenses publiques et de guider le comportement du personnel dans ses activités. Pour ce faire, en plus de profiter d'une bonne planification du budget comme détaillée ci-dessus, l'élaboration du budget doit être structurée et nécessite de collecter l'information pertinente ainsi que de formuler des hypothèses réalistes afin d'établir ces prévisions. Ces données proviennent de plusieurs sources et la participation des différents services est essentielle pour favoriser la qualité des prévisions.

Budget de fonctionnement

Les différents services sont directement impliqués dans l'élaboration du budget, ce qui sensibilise aux enjeux de contrôle et de suivi budgétaires ainsi qu'au respect des prévisions.

Le processus d'élaboration du budget de la Ville est uniforme pour tous les services impliqués. Chaque responsable du budget prépare son budget directement au module de préparation budgétaire de PG Solutions. En effet, chaque service a accès aux postes budgétaires sous sa responsabilité afin de préparer son budget pour l'année suivante, et ce, à compter du mois d'août. Le service des finances est disponible en soutien pendant l'étape de préparation du budget initial.

Aux fins de l'élaboration du budget, le module de préparation budgétaire inclut plusieurs informations pertinentes pour faciliter la préparation du budget, soit :

- Le budget de l'exercice en cours (original et amendé) (c.-à-d., budget 2024 dans le cadre de la préparation du budget 2025);
- Le réel de l'exercice en cours (c.-à-d., réel 2024 estimé dans le cadre de la préparation du budget 2025);
- L'information historique du réel des deux années précédentes (c.-à-d., réel 2022 et 2023 dans le cadre de la préparation du budget 2025).

Chaque poste budgétaire est soutenu par un budget détaillé (fiche), visant à décrire et à détailler le budget pour l'année visée (2025), incluant :

- Les informations pertinentes décrites au paragraphe précédent, et ce, par mois;
- Le budget mensuel pour l'année 2025;
- Le détail des différents éléments inclus dans le budget pour le poste budgétaire, des explications sur les ajouts par rapport aux exercices antérieurs ainsi que tout détail ou toute précision jugée pertinente par le responsable du poste budgétaire ou le service des finances.

Nous avons noté les éléments suivants après avoir parcouru certaines fiches lors de nos travaux :

- Une fiche était remplie pour chacun des postes budgétaires sélectionnés;
- Les fiches étaient généralement complètes, mais le niveau de détail d'une fiche à l'autre n'était pas uniforme dans tous les cas.

De plus, bien que certaines consignes soient diffusées dans un courriel expliquant la marche à suivre pour la préparation budgétaire acheminé à tous les responsables budgétaires, il n'y a pas de guide ou de directives détaillant le niveau de détail attendu dans la préparation des fiches.

Une fois l'élaboration du budget initial terminée, une première révision est réalisée par le service des finances. Par la suite, le directeur général et le directeur des finances et trésorier rencontrent individuellement les directeurs de services afin d'examiner ensemble chacun des postes budgétaires et d'apporter les modifications nécessaires, le cas échéant.

À la suite de ces rencontres, les ajustements nécessaires sont apportés aux différents postes budgétaires dans le module de préparation budgétaire.

En ce qui concerne le budget pour les salaires, une analyse détaillée est préparée par le service des finances, par employé/poste, celle-ci tenant compte des changements d'échelon, de la convention collective, des ajouts de main-d'œuvre par l'entremise des demandes budgétaires reçues des différents services et analysées par le directeur général et le service des finances.

Une version préliminaire du budget est ensuite présentée au conseil municipal, accompagnée d'un survol de ses faits saillants. Le budget présenté comporte, pour chaque poste budgétaire, le budget 2025, la prévision et le budget 2024, ainsi que le réel de 2022 et 2023.

Nous avons été en mesure de constater que l'information présentée aux membres du conseil est suffisamment documentée et détaille clairement les prévisions budgétaires proposées par la Ville.

Budget des immobilisations (PTI)

Le processus d'élaboration du budget des immobilisations débute dans chacun des services qui doivent préparer leur liste de projets (immobilisations) pour les années à venir (cinq ans), celle-ci étant appuyée par une fiche de projet pour chacun de ceux-ci qui indique :

- le service et le responsable du projet;
- le type de projet;
- la description du projet;
- le montant de l'investissement requis par année;
- la cote de priorisation (essentiel, nécessaire, utile);
- le montant et le mode de financement par année;
- etc.

Bien que le processus d'identification et d'évaluation des projets puisse différer d'un service à l'autre, nous avons noté une cohérence quant à l'implication des différents services et sous-services dans ce processus initial. Les fiches de projet analysées lors de nos travaux se sont avérées généralement bien documentées et détaillées par le service en question, à l'exception de certaines fiches pour lesquelles l'évaluation du montant de l'investissement requis n'était pas détaillée ou justifiée.

Des rencontres sont tenues par la suite avec le comité de direction pour discuter des projets, les revoir et les prioriser. De plus, considérant que le service du génie, des travaux publics et de l'environnement

est impliqué, directement ou indirectement, dans la majorité des projets du PTI, une rencontre est organisée avec les autres services afin d'évaluer leurs projets en fonction de la capacité de livrer du service du génie, des travaux publics et de l'environnement et d'ainsi établir une priorisation sur les prochaines années. Le service du génie, des travaux publics et de l'environnement participe également à l'évaluation des coûts associés aux projets.

À la suite des rencontres du comité de direction, les projets sont présentés au conseil municipal, auquel participent les directeurs de service, pour déterminer quels projets seront retenus, repoussés ou tout simplement retirés du PTI.

Lors de nos travaux, nous avons noté les éléments suivants en lien avec l'élaboration du budget des immobilisations :

- La Ville a élaboré des fiches de projet afin de faciliter le processus décisionnel relativement au budget des immobilisations, incluant une cote de priorisation pour chacun des projets. Cependant, nous avons noté qu'il n'y avait pas de lien entre les fiches de projet et les orientations stratégiques de la Ville ni de lien avec les différents plans directeurs élaborés à la Ville (c.-à-d., plan directeur des parcs et espaces verts, plan de développement durable, etc.). Il peut donc être difficile d'évaluer le processus décisionnel ainsi que les critères utilisés par les différentes instances de la Ville pour les projets retenus.
- La documentation présentée aux élus est complète, incluant l'ensemble des fiches pour les projets présentés, et leur permet d'avoir un portrait juste afin de faciliter le processus de décision.

Adoption du budget

En vertu de la LCV, le conseil se doit de préparer le budget et de l'adopter au plus tard le 31 décembre, lors d'une séance exclusive, sauf pour une année d'élection générale, où la date limite d'adoption du budget est reportée au 31 janvier. La Ville a adopté son budget 2025 le 2 décembre 2024. La greffière a également diffusé un avis public le 21 novembre 2024, comme requis, annonçant la séance au cours de laquelle le budget a été adopté, au moins huit jours avant celle-ci.

Les données et les hypothèses utilisées pour déterminer les prévisions de revenus et de dépenses sont pertinentes, complètes et documentées

L'utilisation de données et d'hypothèses justes et basées sur des éléments concrets et adaptés à la réalité de la Ville favorise l'élaboration de prévisions budgétaires précises. Les prévisions ne doivent pas se limiter à reprendre les données des années précédentes, mais doivent tenir compte des indexations prévues, des éléments planifiés pour l'année budgétée, des orientations de la direction et du conseil, des nouveaux projets, etc. De plus, la Ville devrait établir ses prévisions de manière prudente pour les éléments sur lesquels elle a moins de visibilité ou pour lesquels les hypothèses sont basées sur des données moins probantes. La Ville ne doit cependant pas tomber dans l'excès de prudence afin d'éviter une sous-évaluation ou une surévaluation des dépenses budgétées, qui pourrait avoir un impact sur les taux de taxation des citoyens. À cet effet, le niveau de prudence du budget devrait faire l'objet de discussions avec le conseil dans le cadre du processus budgétaire et être formellement documenté.

En ce qui concerne le processus d'établissement des prévisions de la Ville, ces prévisions sont officiellement documentées. De plus, la direction a formulé une série d'hypothèses aux fins de l'élaboration du budget 2025, comme la valeur imposable au rôle pour 2025, l'indexation prévue sur les dépenses ainsi que l'indexation prévue en fonction de la convention collective, les changements d'échelons salariaux, etc. Nous avons été en mesure de constater que ces hypothèses avaient été

utilisées dans l'élaboration du budget de fonctionnement et que les prévisions tenaient compte des nouveaux projets et besoins pour 2025.

Quant aux prévisions de revenus provenant des taxes directes et des paiements tenant lieu de taxes, celles-ci tiennent compte des taux prévus et des valeurs inscrites au rôle d'évaluation foncière en vigueur. Il est à noter qu'il y a peu ou pas de projets de développement à la Ville, ce qui explique pourquoi il n'est pas jugé nécessaire d'inclure une valeur probable des immeubles à venir au cours du prochain exercice financier aux fins d'évaluation des revenus correspondants.

Cependant, dans certains cas pour certains postes de revenus autres, les hypothèses et données utilisées afin d'appuyer les prévisions n'étaient pas toujours formellement documentées ou suffisamment détaillées.

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de définir formellement les rôles et responsabilités relatifs au processus de gestion budgétaire, incluant la planification, l'élaboration et l'adoption, ainsi que le contrôle, le suivi et la reddition de comptes budgétaires. De plus, ces rôles et responsabilités devraient être diffusés aux parties prenantes visées.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus formel décrivant le processus de planification, d'élaboration et d'adoption du budget détaillant les différentes étapes du processus, les attentes et les mesures à mettre en œuvre à l'égard de celui-ci. Ce processus devrait porter autant sur le budget de fonctionnement que sur le budget des immobilisations, incluant les attentes et les directives qui ont trait à la préparation des fiches appuyant chacun des postes budgétaires au budget de fonctionnement ainsi que des fiches de projet appuyant le budget des immobilisations.
- Nous recommandons à la Ville, dans le cadre du processus d'élaboration du budget des immobilisations :
 - D'inclure dans les fiches de projet la documentation justifiant les coûts estimés et présentés pour chacun des projets;
 - De considérer la mise en place de critères en lien avec les orientations stratégiques de la Ville, permettant de mieux encadrer le processus décisionnel aux fins d'identification des différents projets retenus et d'assurer une vision à long terme des investissements nécessaires en lien avec ces orientations.
- Nous recommandons à la Ville de bonifier la documentation afin de détailler suffisamment et d'appuyer les données et les hypothèses utilisées pour établir les prévisions budgétaires relatives à l'ensemble des postes de revenus autres.

3.2. CONTRÔLE, SUIVI ET REDDITION DE COMPTES

Dans le cadre du processus de suivi budgétaire, il est primordial de mettre en place des mécanismes pour surveiller les résultats de la Ville par rapport aux budgets élaborés, et ce, en temps opportun.

De manière générale, les rôles et responsabilités des principales parties prenantes au processus de suivi budgétaire sont les suivants :

- Conseil municipal – surveille la situation budgétaire en étant informé périodiquement de l'état des finances afin de prendre les décisions pertinentes, le cas échéant.

- Direction générale et service des finances – assurent un suivi et un contrôle approprié à l'égard des finances dans leur ensemble et produisent l'information financière en conformité avec les attentes du conseil ainsi qu'avec les lois en vigueur.
- Responsables des services – assurent un suivi et un contrôle appropriés à l'égard des activités budgétaires sous leur responsabilité, ceux-ci ayant une connaissance des activités réalisées et à venir.

À la suite de l'adoption du budget par le conseil, les dépenses engagées doivent être autorisées par le conseil ou par un employé de la Ville selon un règlement de délégation de pouvoirs dont la Ville s'est dotée.

La LCV exige également l'adoption d'un règlement de contrôle et de suivi budgétaires. Le règlement de la Ville, *Règlement en matière de règles de contrôle et de suivi budgétaires et de délégation de pouvoir d'autoriser des dépenses (2022-207)*, inclut notamment :

- Les règles de contrôle et de suivi budgétaires que les fonctionnaires et employés de la Ville doivent suivre;
- Les règles de responsabilité et de fonctionnement requises pour que toute dépense à être engagée ou effectuée par un fonctionnaire ou un employé de la municipalité soit dûment autorisée après vérification de la disponibilité des crédits nécessaires;
- Les règles de suivi et de reddition de comptes budgétaires que le trésorier, tout autre officier municipal autorisé et les responsables d'activité budgétaire de la municipalité doivent suivre. À cet effet, tout responsable d'activité budgétaire doit effectuer régulièrement un suivi de son budget et rendre compte immédiatement à son supérieur hiérarchique de toute variation budgétaire allant au-delà de la limite prévue, dès qu'il l'anticipe. Il doit justifier et expliquer par écrit tout écart budgétaire défavorable anticipé ou constaté.
- Les modalités de reddition de comptes au conseil aux fins de contrôle et de suivi budgétaires.

Il existe un processus de suivi budgétaire formel permettant d'assurer le respect des règles en matière de contrôle et de suivi budgétaires

Afin de favoriser un processus de suivi budgétaire efficace et efficient, il se doit d'y avoir un processus officiel permettant d'assurer le respect des règles en matière de contrôle et de suivi budgétaires.

À cet effet, la Ville a instauré certains mécanismes afin de contrôler et de suivre le budget :

- Le système financier de la Ville empêche les dépassements au budget, c'est-à-dire qu'il n'est pas possible d'enregistrer une dépense si le solde disponible d'un regroupement budgétaire est insuffisant. Dans le cas de crédits insuffisants, le service doit procéder par transfert budgétaire, celui-ci devant être approuvé par le service des finances.
- Le suivi du budget est réalisé par le service des finances trimestriellement. Un rapport est par la suite déposé au conseil municipal et disponible sur le site Internet de la Ville, expliquant les variations importantes entre le réel et le budget;
- Le suivi informel du réel par rapport au budget est effectué par les responsables des différents services.

Bien que la Ville ait adopté son règlement de contrôle et de suivi budgétaires, comme décrit préalablement, celui-ci n'est pas encadré par une procédure formelle, ce qui permettrait d'établir les différentes parties prenantes au processus de suivi budgétaire et d'assurer une uniformité dans les façons de faire, principalement en ce qui concerne les responsables d'activités budgétaires.

Reddition de comptes

Un contrôle et un suivi budgétaires efficaces permettent d'optimiser le processus de reddition de comptes, grâce auquel une évaluation du respect du budget sera effectuée par les différentes instances concernées. Cette reddition de comptes doit être réalisée en temps opportun et expliquer les variations entre le réel et le budget ainsi que les variations par rapport à l'exercice précédent.

À cet égard, les responsables des services (responsables d'activités budgétaires) doivent rendre compte au service des finances (trésorier) et celui-ci à la direction générale, dans le but de permettre à la Ville de prendre les décisions nécessaires, le cas échéant, à l'égard des déficits ou des surplus budgétaires. De plus, une reddition de comptes périodique doit être effectuée auprès des membres du conseil, qui, à titre de décideurs, pourront également prendre les décisions nécessaires en temps opportun, le cas échéant.

La LCV prévoit également certaines exigences en matière de reddition de comptes à l'égard du processus budgétaire :

- Dépôt de deux états comparatifs lors de la dernière séance ordinaire du conseil, tenue au moins quatre semaines avant la séance où le budget de l'exercice financier suivant est adopté (à la dernière séance ordinaire tenue avant que le conseil cesse de siéger lors d'une année d'élection générale) :
 - comparaison des revenus et dépenses réels (exercice en cours) avec l'exercice précédent;
 - comparaison des revenus et des dépenses prévus (exercice en cours) avec le budget prévu.

La Ville a procédé au dépôt de ces deux états comparatifs le 4 novembre 2024, soit à la dernière séance ordinaire tenue au moins quatre semaines avant la séance où le budget de l'exercice financier 2025 a été adopté, comprenant la reddition de comptes au 30 septembre 2024. Il est à noter que la Ville dépose trimestriellement au conseil municipal et rend disponible sur son site Internet un rapport incluant le réel de la période visée, le budget de la période visée ainsi que le réel de la période visée de l'année précédente, et ce, selon les mêmes regroupements que pour le budget. Ce rapport détaille les écarts entre le réel et le budget de l'année, incluant des explications pour les variations significatives.

De plus, en ce qui concerne la reddition de comptes des responsables d'activités budgétaires, bien qu'un suivi soit effectué à l'intérieur des services par les responsables, le processus est informel et il n'y a pas de processus de reddition de comptes formel afin de rendre compte au service des finances (trésorier).

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus formel décrivant le contrôle, le suivi et la reddition de comptes budgétaires détaillant les différentes étapes du processus, les attentes et les mesures à mettre en œuvre à l'égard de celui-ci.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus de reddition de comptes formel par les responsables d'activités budgétaires afin de rendre compte au service des finances (trésorier).

4. Conclusion

La Ville gère annuellement un budget de fonctionnement supérieur à 70 M\$ ainsi qu'un budget pour des projets en immobilisations s'élevant à près de 80 M\$ pour la période de 2025 à 2027. Il est donc primordial de mettre en place un processus budgétaire rigoureux afin de déterminer les priorités financières de la Ville et de se conformer aux réglementations en vigueur.

Ce mandat de VOR visait donc à évaluer si le processus de gestion budgétaire était efficace, efficient et conforme à la réglementation en vigueur. En conclusion, bien que le processus de gestion budgétaire soit actuellement fonctionnel et que la Ville ait instauré de saines pratiques de gestion lui permettant de planifier, de gérer et de suivre ses activités à l'égard du processus de gestion budgétaire, celui-ci pourrait, à notre avis, faire l'objet de certaines améliorations et d'optimisation des ressources de la Ville.

Planification, élaboration et adoption du budget

Nous avons constaté que les rôles et responsabilités ainsi que les processus relatifs à la planification, à l'élaboration et à l'adoption du budget étaient bien compris et assimilés par les parties prenantes au processus. Cependant, ceux-ci devraient être officiellement documentés et diffusés.

Planification du budget

En début de processus budgétaire, un courriel expliquant la marche à suivre pour la préparation budgétaire, incluant certaines orientations, est envoyé aux différents responsables des services. Ceux-ci ont été informés, pour 2025, qu'ils devaient reconduire le budget afin de maintenir le même niveau de services que l'année précédente et que les ajouts budgétaires devaient passer par des demandes aux fins d'analyses et inclusions au budget.

Cependant, nous avons noté qu'il n'y avait pas de mécanismes formels visant à assurer un alignement des activités et des dépenses du budget annuel avec les orientations stratégiques de la Ville.

Élaboration du budget de fonctionnement

Le processus d'élaboration du budget de la Ville est uniforme pour tous les services impliqués et l'information présentée aux membres du conseil est suffisamment documentée, détaille clairement les prévisions budgétaires proposées par la Ville, permet une prise de décisions éclairée par le conseil et explique les hypothèses et les données utilisées.

Élaboration du budget des immobilisations (PTI)

Les différents services sont directement impliqués dans l'établissement du budget des immobilisations et l'information sur les différents projets est transmise par fiches de projet, celles-ci étant généralement suffisamment documentées et détaillées, mis à part en ce qui concerne l'évaluation du coût du projet d'investissement. De plus, malgré le fait que la Ville ait mis en place des cotes de priorisation des projets, celles-ci ne sont pas liées aux orientations stratégiques de la Ville.

Adoption du budget

La Ville a adopté son budget 2025 le 2 décembre 2024 et l'avis public a été diffusé, comme requis, dans les délais prévus.

Les données et les hypothèses utilisées dans le cadre du processus budgétaire

Les prévisions de la Ville sont officiellement documentées, et la direction a formulé une série d'hypothèses utilisées aux fins de l'élaboration du budget 2025. Cependant, dans certains cas pour certains postes de revenus autres, les hypothèses et données utilisées pour appuyer les prévisions n'étaient pas toujours formellement documentées ou suffisamment détaillées.

Contrôle, suivi et reddition de comptes

Processus de suivi budgétaire

La Ville a instauré certains mécanismes afin de contrôler et de suivre le budget, soit l'utilisation d'un logiciel comptable empêchant une dépense si celle-ci dépasse le budget alloué dans un regroupement budgétaire, la mise en place de virements budgétaires lorsque les crédits sont insuffisants, un suivi du réel par rapport au budget par le service des finances ainsi qu'un suivi informel du réel par rapport au budget dans les différents services.

Bien que la Ville ait adopté son règlement de contrôle et de suivi budgétaires, celui-ci n'est pas encadré par une procédure formelle afin d'établir les attentes des différentes parties prenantes au processus de suivi budgétaire.

Reddition de comptes

La Ville procède à son dépôt des deux états comparatifs annuellement et dépose trimestriellement au conseil municipal et rend disponible sur son site Internet un rapport détaillant et expliquant les écarts entre le réel et le budget de la période visée.

De plus, bien que le suivi budgétaire soit effectué à l'intérieur des services par les responsables de ceux-ci, le processus est informel et il n'y a pas de processus de reddition de comptes formel afin de rendre compte au service des finances (trésorier).

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville gère son processus de gestion budgétaire conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion afin de veiller à son intégrité et de favoriser l'efficience et l'économie.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- Planification, élaboration et adoption du budget :
 - Les rôles et les responsabilités des parties prenantes à la préparation budgétaire sont clairement définis, documentés et diffusés;
 - Il existe un processus budgétaire clair et documenté, permettant, entre autres, la prise de décisions cohérentes avec les priorités de la Ville;
 - Les données et les hypothèses utilisées pour déterminer les prévisions de revenus et de dépenses sont pertinentes, complètes et documentées.
- Contrôle, suivi et reddition de comptes :
 - Il existe un processus de suivi budgétaire formel permettant d'assurer le respect des règles en matière de contrôle et de suivi budgétaires.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil