



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion du processus budgétaire

30 janvier 2026

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



VARENNES

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 50 M\$ ainsi qu'un budget pour des projets en immobilisations s'élevant à plus de 85 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 se conformant à la réglementation en vigueur.

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

Services	2025	2024
Administration générale	9 722 490 \$	8 767 152 \$
Sécurité publique	9 617 921 \$	9 020 201 \$
Travaux publics, génie et transport en commun	8 970 603 \$	8 480 628 \$
Hygiène du milieu	7 339 947 \$	6 481 086 \$
Urbanisme, développement économique, logements sociaux et santé	1 992 857 \$	1 808 661 \$
Service des arts, de la culture et de la bibliothèque	3 653 556 \$	3 247 259 \$
Services récréatifs et communautaires, parcs et espaces verts	10 116 747 \$	9 498 660 \$
Frais de financement	2 659 377 \$	2 498 647 \$
Remboursement de la dette, fonds de roulement	4 023 760 \$	3 697 906 \$
Immobilisations, investissements et montant à pourvoir dans le futur	1 925 942 \$	1 046 903 \$
Fonds de voirie	-	8 000 \$
Fonds réservés – autres	-	148 927 \$
Total	60 023 200 \$	54 704 000 \$

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

Nature de projet	2025	2026	2027
Ameublement et équipement	433 000 \$	446 000 \$	168 000 \$
Matériel roulant	806 000 \$	4 680 000 \$	940 000 \$
Bâtiments	3 710 000 \$	10 415 000 \$	13 044 000 \$
Travaux de génie	7 310 600 \$	27 525 000 \$	11 107 000 \$
Parcs	2 711 245 \$	2 755 000 \$	2 225 000 \$
Total	14 970 845 \$	45 821 000 \$	27 484 000 \$

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 périodique 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, gérer et 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'au 30 septembre 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 périodique 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, et ce, 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 Varennes (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 soient 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 (Fonctionnement)			
Budget	47 123 \$	49 781 \$	53 539 \$
Réel	53 368 \$	51 671 \$	64 360 \$
Écart	6 245 \$	1 890 \$	10 821 \$
Revenus (Investissement)			
Budget	-	-	-
Réel	1 445 \$	1 570 \$	4 652 \$
Écart	1 445 \$	1 570 \$	4 652 \$
Charge			
Budget	51 972 \$	54 996 \$	58 233 \$
Réel	54 523 \$	56 726 \$	63 734 \$
Écart	2 551 \$	1 730 \$	5 501 \$
Excédent (Déficit)			
Budget	(4 849 \$)	(5 215 \$)	(4 694 \$)
Réel	290 \$	(3 485 \$)	5 278 \$
Écart	5 139 \$	1 730 \$	9 972 \$

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 – participe à la préparation du 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. 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.

La Ville n'a pas réalisé, au cours des dernières années, d'exercice de planification stratégique définissant la vision ainsi que les grandes orientations stratégiques de la Ville. De plus, bien qu'il n'y ait pas de directives formelles relativement au processus d'élaboration du budget, les services de la Ville sont informés qu'ils doivent préparer celui-ci selon la prémisse du statu quo, et que toute enveloppe budgétaire ou tout projet supplémentaire doit faire l'objet d'une fiche projet pour présentation à la direction générale, dans le cadre du processus budgétaire en place.

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 d'une bonne planification du budget comme détaillée ci-dessus, l'élaboration du budget doit être structurée et il est nécessaire de collecter l'information pertinente et 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 initiale.

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

- Le budget de l'exercice en cours (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 2024).
- L'information historique du budget et réelle des dix dernières années.

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

- Le détail des dépenses récurrentes (statu quo);
- Le détail des nouvelles demandes pour l'exercice budgétaire;
- Le détail des ajustements apportés par le comité budget dans le cadre du processus de validation et par le conseil municipal.

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 l'avis acheminé à tous les responsables de budget, il n'y a pas de guide ou de directives détaillant la marche à suivre et 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 comité budget, composé du directeur général, de la directrice du service des finances et trésorière ainsi que la directrice adjointe du service des finances, rencontre chacun des directeurs de services individuellement afin d'examiner ensemble chacun des postes budgétaires, autant les éléments relatifs au statu quo que les nouveaux projets (dépenses) à considérer pour certains postes budgétaires.

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 et des ajouts de main-d'œuvre prévus.

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 présenter une liste de projets (non récurrents) pour l'exercice suivant appuyée par une fiche projet pour chacun de ceux-ci qui indique :

- le service responsable et les services sollicités;
- le montant de l'investissement requis ainsi que le financement prévu;
- la description du projet;
- les paramètres d'évaluation du projet, soit :
 - le temps de réalisation du projet,
 - les dépenses récurrentes à la suite du projet, le cas échéant,
 - la priorisation (cote) du projet par le directeur du service responsable.

Bien que le processus d'identification et d'évaluation des projets dans les services puisse différer, 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, à l'exception de certaines fiches pour lesquelles des informations n'affectant la qualité de l'information aux fins de la prise de décisions étaient manquantes.

Il y a également des sommes allouées pour des projets récurrents, comme pour le maintien des infrastructures municipales, le maintien des parcs, l'achat d'équipement, etc. Ces sommes, sous forme d'enveloppes budgétaires, font l'objet d'une analyse par le service responsable de l'enveloppe afin d'identifier les projets/dépenses à réaliser au cours des prochaines années. Cependant, les sommes à attribuer aux projets récurrents ne sont pas détaillées aux fins de présentation au conseil municipal dans le cadre du processus budgétaire.

En ce qui concerne les projets non récurrents, une fois la liste initiale des projets préparée par les services, ceux-ci sont révisés par le comité budget et une rencontre a lieu avec les directeurs de service, permettant de déterminer les projets qui seront retenus, repoussés ou tout simplement retirés du PTI. Une décision est prise sur les projets qui seront inclus au budget des immobilisations pour les trois exercices suivants. Un tableau sommaire est préparé afin d'y inclure uniquement les projets acceptés, et ce, pour proposition et approbation par le conseil.

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

- Les sommes attribuées dans le cadre des projets récurrents ne sont pas détaillées et justifiées par le service responsable de l'enveloppe budgétaire.
- La Ville a créé des fiches projets afin de faciliter le processus décisionnel relativement au budget des immobilisations, incluant la priorisation (cote) du projet par le directeur du service responsable. Nous avons toutefois noté qu'il n'y avait pas de critères qui définissent clairement les différentes cotes de priorisation qui sont à attribuer à un projet ni de lien entre le projet et les orientations de la Ville. Il devient donc difficile d'évaluer le processus décisionnel ainsi que les critères utilisés par les différentes instances de la Ville pour les projets retenus.

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 9 décembre 2024. La greffière a également émis un avis public, comme requis, annonçant la séance au cours de laquelle le budget a été adopté, au moins huit jours avant celle-ci.

En ce qui concerne spécifiquement le budget des immobilisations, il est important que les investissements requis soient déterminés en temps opportun afin de permettre aux services responsables de planifier leurs projets, d'enclencher le processus d'appel d'offres en temps opportun, d'assurer la disponibilité des biens et services, ainsi que de minimiser le coût des projets. Cette planification proactive favorise la priorisation des projets, optimise le financement (emprunts et subventions), réduit les risques de retards et de dépassements de coûts, et veille à une utilisation efficiente et des fonds publics.

Selon l'information obtenue auprès des services concernés, l'approbation du budget des immobilisations en décembre ne permet pas l'optimisation de la planification des travaux et pourrait avoir un impact sur la capacité de la Ville à livrer l'ensemble des projets prévus.

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 générale et du conseil, des nouveaux projets, etc. De plus, la Ville devrait établir ses prévisions de manière prudente pour les éléments pour 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 inclus au budget devrait faire l'objet de discussions auprès du conseil dans le cadre du processus budgétaire et celui-ci devrait être formellement documenté.

En ce qui concerne le processus d'établissement des prévisions de la Ville, les 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, considérant autant les valeurs inscrites au rôle d'évaluation foncière en vigueur que la valeur probable des immeubles au cours du prochain exercice financier, et ce, par l'entremise d'une analyse des projets en cours à la date de l'élaboration du budget. La considération de ces nouveaux revenus améliore la qualité des prévisions, puisqu'il est plus probable que celles-ci reflètent mieux les résultats réels.

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 en 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 projets appuyant le budget des immobilisations.
- Nous recommandons à la Ville de définir formellement la notion de « statu quo » constituant la base du processus d'élaboration du budget de fonctionnement, et ce, afin d'assurer que les attentes pour la préparation du budget sont communiquées et comprises par l'ensemble des parties prenantes au processus d'élaboration du budget.
- Nous recommandons à la Ville, dans le cadre du processus d'élaboration du budget des immobilisations :
 - De sensibiliser les parties prenantes au processus, par l'entremise du processus de planification, d'élaboration et d'adoption du budget décrit ci-dessus, afin de s'assurer que toutes les fiches présentées sont complètes et uniformes entre les différents services;
 - De détailler les sommes attribuées aux projets récurrents (enveloppes budgétaires) aux fins de présentation et d'approbation;
 - De définir les critères pour chacune des cotes de priorisation à attribuer à un projet, et de faire le lien entre le projet et les orientations de la Ville, visant à encadrer le processus décisionnel aux fins d'identification des différents projets retenus;
 - D'envisager de devancer le processus d'approbation du budget en immobilisations afin d'optimiser le processus de planification des projets à livrer pour les années subséquentes.
- 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 certains 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 978 déléguant à certains fonctionnaires municipaux le pouvoir d'autoriser des dépenses, de passer des contrats au nom de la Ville et prévoyant les règles de suivi et de contrôle budgétaire*, inclut notamment :

- Les règles de contrôle et de suivi budgétaire que les employés de la Ville doivent suivre (article 11);
- Les règles de suivi et de reddition de comptes budgétaires (article 12).

Ces règles stipulent notamment que tout directeur de service doit effectuer régulièrement un suivi de son budget et rendre compte immédiatement à son supérieur hiérarchique dès qu'il anticipe un manque de crédits à un poste budgétaire. Un écart budgétaire constaté doit être justifié ou expliqué par écrit dans une note qu'il transmet à son supérieur, accompagnée s'il y a lieu d'une demande de transfert budgétaire.

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 :

- Transferts budgétaires lorsque crédits insuffisants;
- Suivi du budget réalisé par le service des finances, et ce, périodiquement;
- Suivi du réel par rapport au budget 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'encadrer les attentes des 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. En effet, nous avons noté que le suivi budgétaire est réalisé périodiquement par les services rencontrés, mais pas de manière uniforme d'un service à l'autre.

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 doit 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, comprenant la reddition de comptes au 30 septembre 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. De plus, il est à noter que la Ville dépose à chaque séance du conseil municipal une demande d'autorisation pour les transferts budgétaires, et ce, pour approbation.

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.

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.

4. Conclusion

La Ville gère annuellement un budget de fonctionnement supérieur à 50 M\$ ainsi qu'un budget pour des projets en immobilisations s'élevant à plus de 85 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

Les services de la Ville sont informés qu'ils doivent préparer le budget de fonctionnement selon la prémisse du statu quo, et donc, toute enveloppe budgétaire ou tout projet supplémentaire doit faire l'objet d'une fiche projet pour présentation à la direction générale. Cependant, le processus budgétaire n'est pas appuyé par une planification stratégique au sein de la Ville, définissant la vision ainsi que les grandes orientations stratégiques.

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 se fait par l'entremise de fiches projets, celles-ci étant généralement suffisamment documentées et détaillées. Cependant, nous avons noté qu'il n'y avait pas de critères permettant de définir clairement les différentes cotes de priorisation à attribuer à un projet ni de lien entre le projet et les orientations de la Ville.

Adoption du budget

La Ville a adopté son budget 2025 le 9 décembre 2024 et l'avis public a été émis, 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 aux fins de l'élaboration du budget 2025. De plus, ces hypothèses avaient été utilisées dans l'élaboration du budget de fonctionnement et les prévisions tenaient comptes des nouveaux projets et besoins pour 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 la mise en place de transferts budgétaires lorsque les crédits sont insuffisants, un suivi du réel par rapport au budget par le service des finances ainsi qu'un suivi 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'encadrer 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 à chaque séance du conseil municipal une demande d'autorisation pour les transferts budgétaires, et ce, pour approbation.

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

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'efficacité 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



Certification | Fiscalité | Conseil