

COMMISSION  
MUNICIPALE  
DU QUÉBEC

APPLICATION DES  
RECOMMANDATIONS

VIABILITÉ FINANCIÈRE  
DE LA VILLE DE SHAWINIGAN

JUILLET 2025

**Québec, siège social**

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

**Montréal**

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

**Saint-Hyacinthe**

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

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

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

ISBN : 978-2-555-01687-3 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2025

**Commission  
municipale**

**Québec** 

*La saine gestion au bénéfice de tous*

La mission de la Commission municipale est notamment d’agir, par les audits réalisés par sa Vice-présidence à la vérification, afin d’améliorer la gouvernance et la gestion des organisations municipales, renforçant ainsi la confiance de la population dans ses institutions.

Ces travaux donnent lieu à des rapports d’audit qui contiennent des recommandations pour permettre aux municipalités et aux organismes municipaux d’agir sur les causes des lacunes importantes soulevées. Dans une perspective d’amélioration continue, l’application de ces recommandations fait l’objet d’un suivi par la Vice-présidence à la vérification. Il s’agit du moyen privilégié par la Commission pour apprécier si les mesures mises en œuvre ont été suffisantes pour que la situation soit maîtrisée.

Le présent document fait état des résultats des travaux de suivi de l’application des recommandations pour le rapport d’audit de performance portant sur la viabilité financière de la Ville de Shawinigan. Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, ce rapport est adressé à la municipalité, plus particulièrement au conseil municipal de la Ville de Shawinigan.

Ce rapport doit être déposé à la première séance du conseil qui suit sa réception. De même, il est transmis à la ministre des Affaires municipales et publié sur le site Web de la Commission. Enfin, ces travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative.

La présidente par intérim,  
La vice-présidente à la vérification,



**Nancy Klein**

Québec, juillet 2025

# FAITS SAILLANTS

---

## Cette appréciation porte sur quel audit ?

Ce suivi de l'application des recommandations porte sur le rapport d'audit de performance concernant la viabilité financière de la Ville de Shawinigan.

## Plan d'action analysé

À la suite de la publication du rapport d'audit, la Ville a produit un plan d'action afin de donner suite aux recommandations formulées.

**Le plan d'action de la Ville de Shawinigan a été jugé plausible.**

Un plan d'action est jugé plausible s'il corrige les lacunes soulevées et met en œuvre les recommandations formulées dans un délai raisonnable qui, sauf exception, ne devrait pas dépasser trois ans.

## Quels sont les facteurs de succès ?

- 1** Un **plan de qualité** qui prévoit des actions pertinentes et suffisantes pour agir sur les causes des lacunes soulevées, qui désigne une personne responsable et qui prévoit des échéances.
- 2** Un **mécanisme de suivi et d'évaluation simple, mais utile** pour surveiller les progrès, ajuster le plan lorsque requis et évaluer les résultats.
- 3** Une **communication efficace** pour que toutes les parties concernées comprennent le plan d'action et le rôle qu'elles auront à jouer dans sa mise en œuvre.

---

## Pourcentage des recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants



# INTRODUCTION

La Commission municipale du Québec a publié, en mars 2021, un rapport intitulé *Gouvernance et gestion financière de la Ville de Shawinigan*. Ce document comprend deux chapitres distincts, qui correspondent aux audits de performance réalisés par la Vice-présidence à la vérification. Le premier chapitre porte sur la viabilité financière de la Ville, tandis que le second traite de l'encadrement de la Société de développement de Shawinigan. Le présent rapport fait état de l'application des recommandations du chapitre 1. Les résultats pour les recommandations du chapitre 2 sont présentés séparément.

L'audit de performance portant sur la viabilité financière avait pour objectif de s'assurer que la Ville de Shawinigan s'est dotée d'un cadre de gestion favorisant la viabilité à long terme de sa situation financière. Au terme de nos travaux, trois recommandations ont été formulées à la Ville. Le sommaire des recommandations formulées par la Vice-présidence à la vérification est présenté à l'annexe 1.

À la suite de l'audit, la Ville a été invitée à produire un plan d'action pour la mise en œuvre de chacune des recommandations formulées. De plus, la Ville a été informée que la Vice-présidence à la vérification procéderait à un suivi de l'application de ces recommandations, généralement dans un délai de trois ans suivant la publication du rapport d'audit.

L'objectif d'effectuer un suivi des recommandations que nous avons formulées est d'évaluer si celles-ci ont été appliquées par la municipalité auditée et si les mesures prises ont permis de corriger les lacunes observées. Pour ce faire, la Vice-présidence à la vérification emploie les procédés appropriés afin d'apprécier le caractère plausible de l'information fournie, sans toutefois entreprendre des travaux d'audit détaillés.

Le résultat de ces travaux s'exprime par le pourcentage des recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants par rapport au nombre de recommandations adressées à la municipalité. Les balises ayant permis d'apprécier le degré d'application des recommandations sont présentées à l'annexe 2.

La section suivante présente les résultats spécifiques pour la municipalité ayant fait l'objet de ce suivi de l'application des recommandations. Les travaux entourant ce rapport ont été achevés le 27 juin 2025.



Dans le cadre de l'audit portant sur la viabilité financière de la Ville de Shawinigan, trois recommandations ont été formulées à la Ville.

Le plan d'action initial présenté par la Ville a été apprécié par la Vice-présidente à la vérification. À ce moment, il apparaissait plausible que les principales lacunes soient corrigées ou en voie de l'être et que les recommandations formulées soient mises en œuvre dans le délai imparti.

## Résultat de l'application des recommandations

Les correctifs apportés par la Ville portent sur tous les aspects importants des recommandations, ou les travaux qu'elle réalise actuellement sont en voie d'y donner suite de manière satisfaisante. Toutefois, ces mesures sont encore récentes, et leur succès dépend largement de l'équipe de gestion actuelle. C'est pourquoi nous encourageons la Ville à maintenir ses efforts pour assurer des changements durables. Dans ce contexte, la Vice-présidente à la vérification n'envisage pas de réaliser un suivi supplémentaire, considérant l'engagement démontré par la Ville à finaliser ses travaux afin que l'ensemble des recommandations soient appliquées.

**ANNEXE 1** Sommaire de l'application des recommandations

**ANNEXE 2** Balises pour l'appréciation de l'application des recommandations

## Sommaire de l'application des recommandations

Nous présentons ci-dessous l'appréciation par la Vice-présidente à la vérification de l'application des recommandations pour la Ville de Shawinigan. Les définitions des balises utilisées pour cette appréciation sont présentées à l'annexe 2.

Légende :  Appliquée  Progrès satisfaisants

Recommandation	Appréciation
<p>▲1. Élaborer et implanter un cadre intégré formel de gestion financière qui tient compte des réalités socioéconomiques de la Ville et qui comporte notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Une planification stratégique et un plan financier comportant des objectifs et des prévisions à long terme pour les principaux déterminants de sa situation financière;</li> <li>◆ Des politiques et des plans de mise en œuvre qui permettent d'encadrer ses activités en matière de gestion financière, par exemple :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. une politique de gestion de la dette;</li> <li>ii. une politique de gestion des réserves et des excédents accumulés;</li> <li>iii. un plan de gestion des actifs.</li> </ul> </li> </ul>	
<p>▲2. Bonifier l'analyse des états financiers qui accompagne le rapport annuel en y incluant notamment une analyse des tendances significatives et un examen des risques importants.</p>	
<p>▲3. Préparer une analyse de l'état de ses finances à l'aide d'indicateurs en s'inspirant des pratiques recommandées de CPA Canada, déposer annuellement cette analyse au conseil municipal et la rendre publique.</p>	

## Balises pour l'appréciation de l'application des recommandations

Appréciation	Balises
 <b>Recommandation appliquée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les correctifs apportés portent sur tous les aspects importants de la recommandation.</li> <li>◆ Les lacunes sont corrigées adéquatement.</li> </ul>
 <b>Progrès satisfaisants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La municipalité ou l'organisme municipal travaille actuellement à l'application des recommandations par des actions que nous jugeons pertinentes et suffisantes pour corriger les lacunes dans un délai raisonnable. Nous avons l'engagement que la municipalité ou l'organisme municipal mènera à terme l'application des recommandations.</li> </ul>
 <b>Progrès insatisfaisants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La municipalité ou l'organisme municipal n'a pas terminé les actions entreprises et nous jugeons que les lacunes ne pourront être corrigées dans un délai raisonnable.</li> <li>◆ Les actions entreprises par la municipalité ou l'organisme municipal ne permettront pas de corriger les lacunes observées dans un délai raisonnable.</li> </ul>
 <b>Recommandation non appliquée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les correctifs apportés ne corrigent pas tous les aspects importants de la recommandation et aucun autre correctif n'est prévu.</li> <li>◆ Aucun correctif n'a été appliqué.</li> </ul>
 <b>Recommandation qui ne s'adresse pas à la municipalité auditée.</b>	
<b>Recommandation non applicable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La recommandation ne s'applique plus pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>– La situation ayant donné lieu à la recommandation n'a plus lieu;</li> <li>– L'évolution de la situation a diminué la pertinence de la recommandation de façon importante.</li> </ul> </li> <li>◆ La situation visée par la recommandation ne s'est pas produite depuis la publication du rapport d'audit.</li> </ul>

**Commission  
municipale**

**Québec** 

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