

Juin 2026

**Rapport du
vérificateur général**

2025



Au service du conseil municipal
et de la population

VILLE DE
QUÉBEC



Vérificateur général de la Ville de Québec



RAPPORT 2025

Juin 2026

PRÉSENTÉ AU CONSEIL MUNICIPAL

La version électronique de ce document est diffusée sur notre site Internet à l'adresse suivante : www.ville.quebec.qc.ca/apropos/administration/verificateur-general.

Québec, le 11 juin 2026

Monsieur Bruno Marchand
Maire de la Ville de Québec
Hôtel de ville de Québec
2, rue des Jardins
Québec (Québec) G1R 4S9

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chap. C-19), je vous transmets le *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'année 2025, juin 2026*, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des comptes du Vérificateur général.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Québec,



Daniel Rancourt, CPA auditeur

Table des matières

Chapitre 1	Observations du vérificateur général	7
Chapitre 2	Fiabilité des services au Réseau de transport de la Capitale	11
Chapitre 3	Gestion des subventions et des ententes au Service de la culture et du patrimoine.....	51
Chapitre 4	Gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale	85

Redditions de comptes

Chapitre 5	Rapport financier de la Ville et autres rapports	117
Chapitre 6	Subventions annuelles – Article 107.9 de la <i>Loi sur les cités et villes</i> ...	123
Chapitre 7	Suivi des recommandations du rapport annuel 2021	127
Chapitre 8	Rapport d'activité du Vérificateur général	131
Chapitre 9	État des dépenses du Vérificateur général	143
Annexe I	Organigramme général de la Ville de Québec	149
Annexe II	Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> concernant le vérificateur général et le vérificateur externe	153
Annexe III	Dispositions de la résolution du conseil municipal de la Ville de Québec sur le comité de vérification.....	167



1

Observations du vérificateur général

J'ai le plaisir de présenter mon quatrième rapport au conseil municipal. À cet effet, vous trouverez, au chapitre 8, mon rapport d'activité, incluant la reddition de comptes relative à ma planification stratégique dont la plupart des cibles ont été atteintes.

Ce rapport comporte également trois chapitres consacrés aux résultats de mes travaux d'audit de performance :

- le chapitre 2 porte sur la fiabilité des services au Réseau de transport de la Capitale;
- le chapitre 3 concerne la gestion des subventions et des ententes au Service de la culture et du patrimoine;
- le chapitre 4 porte sur la gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale par le Service du développement économique et des grands projets.

Le chapitre 5 traite des différents mandats d'audit financier réalisés pendant l'année et le chapitre 6 fait le point sur les subventions annuelles de 250 000 \$ ou plus versées par la Ville à des personnes morales. Il est à noter que la *Loi sur les cités et villes* a été modifiée au cours de la dernière année faisant passer le seuil de 100 000 \$ à 250 000 \$.

Enfin, le chapitre 7 présente les résultats du suivi des recommandations formulées dans le rapport annuel 2021, lequel comprenait trois audits de performance.

En terminant, je tiens à souligner que nous avons obtenu l'entière collaboration de l'administration municipale, du Réseau de transport de la Capitale et de Capitale Mobilité dans le cadre de nos travaux.

Mandat du vérificateur général ou de la vérificatrice générale

La *Loi sur les cités et villes* spécifie que le conseil de chaque municipalité de 100 000 personnes ou plus doit nommer une vérificatrice générale ou un vérificateur général. Cette personne est nommée par une résolution adoptée au deux tiers des voix des membres du conseil. De plus, son mandat est unique et d'une durée de dix ans.

Le mandat de la vérificatrice générale ou du vérificateur général comporte, dans la mesure qu'il ou elle juge appropriée, l'audit des états financiers, l'audit de conformité des activités avec les lois, les règlements, les politiques et les directives ainsi que l'audit de performance. Son champ de compétences couvre principalement la Ville, les organismes et les personnes morales qui en font partie ainsi que les organismes qui reçoivent des subventions de 250 000 \$ ou plus de la Ville.

La vérificatrice générale ou le vérificateur général soumet un rapport au conseil municipal afin de rendre compte des travaux qu'il ou elle a réalisés au cours de la dernière année. Ce rapport comprend non seulement les résultats de ses travaux, mais aussi les constatations, les conclusions et les recommandations qui en découlent.



2

**Rapport de mission de certification indépendant
sur la fiabilité des services
au Réseau de transport de la Capitale**

Audit en bref

Enjeux



Un service de transport fiable favorise l'accès équitable aux emplois, aux services et aux infrastructures urbaines pour l'ensemble de la population, y compris pour les personnes les plus vulnérables. L'utilisation des transports collectifs contribue également à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, de la pollution et de la congestion urbaine. Ainsi, améliorer la fiabilité du transport en commun participe directement à la construction de villes plus accessibles, plus propres et plus agréables à vivre. Les enjeux de transport en commun s'inscrivent dans l'Objectif de développement durable n° 11 de l'Organisation des Nations unies (ONU), qui vise à rendre les villes et les communautés plus durables, inclusives et résilientes.



Objectif

Nous avons réalisé un audit de performance sur la fiabilité des services au Réseau de transport de la Capitale (RTC). Il visait à déterminer si le RTC offre un service de transport efficace et efficient.

Constats

- 1** Le respect des normes de service minimal varie selon le type de service, et l'absence ou l'imprécision de certaines cibles limite la capacité du RTC à évaluer clairement sa performance. 
- 2** Le respect de l'horaire planifié varie selon le type de service. Il est compromis tant par des retards que par des passages en avance, et bien que certaines cibles de ponctualité soient établies, leur portée limitée ne permet pas d'apprécier la performance dans son ensemble. 
- 3** Le RTC a mis des moyens en place pour gérer adéquatement les incidents affectant la fiabilité du réseau. Toutefois, sa capacité à informer en temps opportun les usagers et les usagères concernant les passages à l'arrêt annulés demeure limitée.
- 4** Les décisions relatives à l'ajustement de l'offre de service sont appuyées par des analyses et approuvées par le niveau d'autorité requis.
- 5** Des bilans rétrospectifs et des redditions de comptes périodiques sont réalisés par le RTC. Cependant, certains éléments nécessiteraient des améliorations.

Recommandations

Au Réseau de transport de la Capitale

- 100 Pour mesurer et, au besoin, améliorer la ponctualité du service, nous lui avons recommandé d'établir des cibles, notamment en ce qui concerne :
- le taux de respect des intervalles de passage prévus dans l'offre de service minimal;
 - le taux de respect de l'amplitude des heures de service prévues dans l'offre de service minimal;
 - le taux de conformité aux horaires.
- 101 Nous lui avons recommandé de moduler sa cible d'efficacité minimale, notamment par type de service, incluant l'eXpress, afin d'améliorer la qualité des analyses et de mieux soutenir sa prise de décision.
- 102 Nous lui avons recommandé de consigner les causes des avances et des retards significatifs afin d'améliorer le suivi opérationnel, de soutenir la prise de décision et de renforcer la reddition de comptes.
- 103 Nous lui avons recommandé d'améliorer la rapidité de communication aux usagers et usagères lors de l'annulation d'un passage, de façon à les informer avant l'heure prévue de celui-ci.
- 104 Nous lui avons recommandé de mettre en place un mécanisme de traçabilité et de contrôle qualité pour assurer la diffusion en temps opportun des annulations de passage dans l'application mobile Nomade temps réel.
- 105 Nous lui avons recommandé de faire une reddition de comptes périodique quant au respect des horaires et des normes de service minimal.
- 106 Nous lui avons recommandé de bonifier le plan d'action produit à la suite du rapport d'expert portant sur la performance des dix grandes sociétés de transport du Québec afin :
- de préciser un échéancier pour chaque action;
 - de détailler les actions complexes en les découpant par étape, assorties d'échéanciers intermédiaires;
 - d'intégrer des indicateurs permettant d'en mesurer les résultats.

Table des matières

En quoi consiste cet audit?	16
Sujet.....	16
Enjeux.....	18
Service visé.....	19
Objectif.....	19
Quels sont les constats de l’audit?.....	20
1. Normes de service minimal	20
2. Respect de l’horaire planifié	28
3. Incidents et annulations.....	34
4. Ajustements à l’offre de service.....	37
5. Reddition de comptes.....	41
Quelles sont les conclusions de l’audit?.....	46
Quel est le fondement de la mission d’audit?	47
Sujet et portée des travaux.....	47
Stratégie.....	47
Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec.....	47
Normes professionnelles	48
Qu’en pense le service visé par cet audit?.....	49
Annexe – Objectif d’audit et critères d’évaluation	50

En quoi consiste cet audit?

Sujet

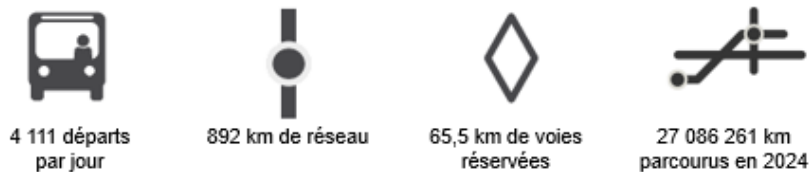
- 1 Le Réseau de transport de la Capitale (RTC) a pour mission d'assurer la mobilité des personnes sur son territoire en offrant du transport collectif et en favorisant l'intégration des différentes solutions de déplacement.
- 2 Le RTC assure le transport collectif dans l'agglomération de Québec qui compte environ 633 000 personnes, soit les villes de Québec, de Saint-Augustin-de-Desmaures et de L'Ancienne-Lorette. Il gère un réseau qui totalise près de 900 km et qui correspond à plus de 4 100 départs par jour. Pour réaliser ses activités, le RTC dispose de différentes ressources (voir la figure 1).

Figure 1 – Le RTC en chiffres

Infrastructures



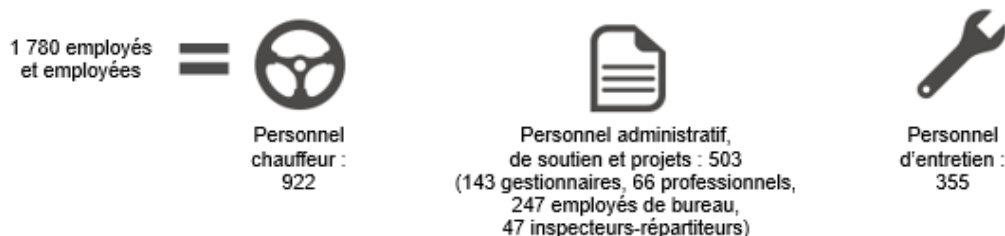
Réseau



Parc autobus



Employés et employées



Source : Données tirées du *Rapport d'activité 2024* du RTC et de données internes du RTC.

- 3 La conception des services offerts par le RTC s’appuie sur sept éléments fondamentaux qui visent principalement à augmenter le potentiel du transport en commun dans les choix de déplacements de la population. Ces fondements reposent sur la disponibilité du service ainsi que sur son attractivité pour la population (voir la figure 2).


Figure 2 – Fondements du réseau au RTC

1	2	3	4	5	6	7
Aller là où on veut :	Partir à l’heure qui convient :	Se rendre à l’heure prévue :	Se déplacer efficacement :	Monter à bord pour tous :	Comprendre aisément les services :	Voyager agréablement :
+ de destinations	+ fréquent	+ fiable	+ rapide	+ accessible	+ simple	+ confortable

Source : *Plan stratégique 2018-2027* du RTC.

- 4 Dans l’objectif d’atteindre un haut niveau de satisfaction de sa clientèle et de miser sur des services de qualité, le conseil d’administration du RTC a adopté la Politique de l’expérience client en 2013, laquelle a été modifiée pour la dernière fois en 2022. Elle vise à définir les principes qui guident l’expérience client. Parmi ces principes, nous retrouvons, par exemple :
- fournir une information claire, uniforme, accessible et disponible rapidement afin que les déplacements s’effectuent facilement;
 - fournir un service fiable et courtois.
- 5 En adéquation avec cette politique, le RTC a établi six engagements de qualité. Pour chaque engagement, le RTC a défini à quoi il s’engage et à quoi il s’attend de la clientèle. La figure 3 présente l’engagement sur la ponctualité.

Figure 3 – Engagement sur la ponctualité

Nos engagements		Nos attentes
<p>La ponctualité</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • S’assurer que les autobus ne passent pas à l’arrêt avant l’heure annoncée à l’horaire. • Agir constamment pour réduire les retards. • Intervenir et communiquer rapidement en cas d’interruption ou de perturbation du service. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivez à l’avance à l’arrêt et faites la file. • Ayez en main votre titre de transport ou votre monnaie. • Attendez que les gens descendent de l’autobus avant de monter. • Pour accélérer le service sur les parcours achalandés : <ul style="list-style-type: none"> - dirigez-vous vers l’arrière de l’autobus; - descendez par la porte arrière.

Source : Site Web du RTC.

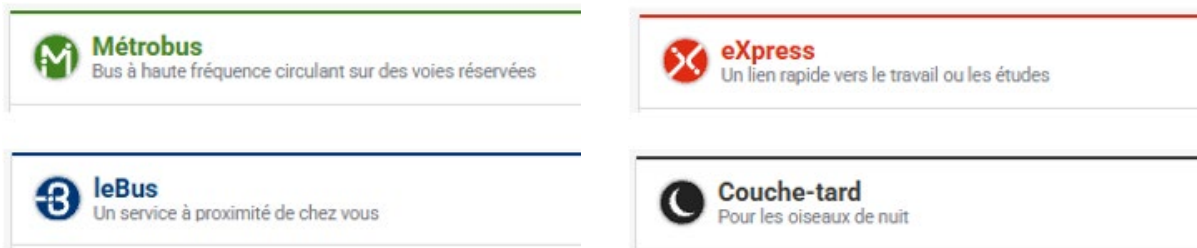
6 Le RTC décline son offre en plusieurs types de service, notamment le Métrobus, le service régulier leBus, l'eXpress et le Couche-tard (voir la figure 4).

- Le Métrobus est le service qui permet d'accéder, 7 jours sur 7, aux principaux **pôles d'activité**¹ de la ville. Il propose des bus à haute fréquence circulant principalement sur des voies réservées.

Pôle d'activité
Zone géographique où se regroupent des entreprises, des institutions et des services.

- Le service régulier, nommé leBus, assure la liaison entre les quartiers résidentiels et les principaux lieux d'emploi et de services. Il dessert les principaux boulevards et les artères locales.
- L'eXpress emprunte les autoroutes et effectue le transport des secteurs résidentiels vers le centre-ville de Québec ou le centre de Sainte-Foy et l'inverse. Il est disponible en semaine, aux heures de pointe.
- Le Couche-tard est offert en fin de soirée, les vendredis et les samedis.

Figure 4 – Services offerts par le RTC



Source : Site Web du RTC.

Enjeux

7 Un service de transport fiable favorise l'accès équitable aux emplois, aux services et aux infrastructures urbaines pour l'ensemble de la population, y compris pour les personnes les plus vulnérables. L'utilisation des transports collectifs contribue également à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, de la pollution et de la congestion urbaine. Ainsi, améliorer la fiabilité du transport en commun participe directement à la construction de villes plus accessibles, plus propres et plus agréables à vivre. Les enjeux de transport en commun s'inscrivent dans

1. Krafter. *Pôle d'Activité Économique : Un levier de Croissance et d'Innovation*, 2023. [<https://krafter.io/blog/krafter-1/pole-activite-economique-levier-croissance-innovation-63#:~:text=Un%20p%C3%B4le%20d'activit%C3%A9%20%C3%A9conomique,entreprises%20qui%20y%20sont%20implant%C3%A9es>] (16 mars 2026).

l'Objectif de développement durable n° 11² de l'Organisation des Nations unies (ONU), qui vise à rendre les villes et les communautés plus durables, inclusives et résilientes.



Service visé

- 8 Cet audit concerne le Réseau de transport de la Capitale. Ce dernier est notamment responsable de définir l'offre de service en transport en commun.
- 9 Pour ce faire, le RTC est responsable, entre autres, des actions suivantes :

<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les autobus 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponibles les autobus à la livraison du service. - Fiabiliser les autobus.
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les chauffeur(-euse)s 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier le personnel permanent selon l'horaire. - Assurer le remplacement des absences connues ou non prévues. - Planifier les surnuméraires et les heures supplémentaires.
<ul style="list-style-type: none"> • Déplacer la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer son service. - Passer à l'heure. - Accueillir la clientèle. - Percevoir les titres. - Conduire l'autobus. - Faire descendre la clientèle.
<ul style="list-style-type: none"> • Réguler et ajuster le service 	<ul style="list-style-type: none"> - Observer la livraison du service (respect de l'horaire, fréquence de passage, événements). - Effectuer les ajustements quotidiens nécessaires. - Organiser et suivre les perturbations (connues et non connues d'avance). - Informer la clientèle des changements.
<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir, analyser et communiquer les résultats liés au service client 	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir, traiter et analyser les demandes d'intervention de la clientèle (plaintes et commentaires). - Compiler, analyser et communiquer les résultats des sondages de satisfaction, des clientes et clients mystère et de la performance des services.

Objectif





- 10 Nous avons réalisé un audit de performance sur la fiabilité des services au Réseau de transport de la Capitale. Il visait à déterminer si le RTC offre un service de transport efficace et efficient. L'annexe présente l'objectif et les critères d'évaluation de l'audit.

2. Organisation des Nations unies (ONU), « Villes et communautés durables », *Objectifs de développement durable*, s. d. [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>] (24 mars 2026).

Échantillonnage

- 11 Pour certains procédés, nos travaux ont porté sur un échantillon de 152 parcours-direction, répartis entre les quatre types de service (voir le tableau 1). Les parcours sélectionnés couvrent les années 2024 et 2025.

Tableau 1 – Répartition, par type de service, du nombre de parcours-direction et du nombre de jours retenus dans l'échantillon

Type de service	Nombre de parcours-direction sélectionné	Nombre de jours sélectionnés
 leBus	74	84
 eXpress	64	63
 Couche-tard	9	62
 Métrobus	5	84
Total	152	

Quels sont les constats de l'audit?

1 Normes de service minimal

- 12 La planification des parcours est basée sur des normes de service qui ont été approuvées par le conseil d'administration du RTC. Elles visent à assurer une approche globale et équitable lors de la prise de décision concernant les services à offrir. Les normes de service minimal informent du service de base que le RTC s'engage à offrir et couvrent trois aspects, soit la couverture du territoire, l'offre de service et le rendement (voir le tableau 2).

Tableau 2 – Normes de service minimal du RTC

Normes de service minimal	Critères
Couverture du territoire	<p>Couverture minimale Détermine à quelle partie du territoire s'appliquent les normes relatives à l'offre de service minimal (voir la norme sur l'offre de service).</p> <p>Elle s'exprime en proportion minimale de ménages et de commerces qui auront accès aux services à une distance de marche raisonnable. Elle définit également la distance de marche jugée raisonnable.</p>
Offre de service	<p>Intervalle maximal Détermine la quantité minimale de service acceptable en définissant l'espacement de temps maximal entre deux passages à un arrêt.</p>
	<p>Amplitude minimale Détermine l'étendue horaire des services sur une journée en définissant une heure maximale de début et minimale de fin.</p>
Rendement	<p>Efficienc e minimale Détermine le nombre minimal de passager(-ère)s embarquant à bord d'un véhicule sur une heure de service commerciale.</p> <p>Les heures improductives (temps de sortie de garage, retour au garage, liaisons, etc.) ne sont pas considérées.</p>

Couverture minimale

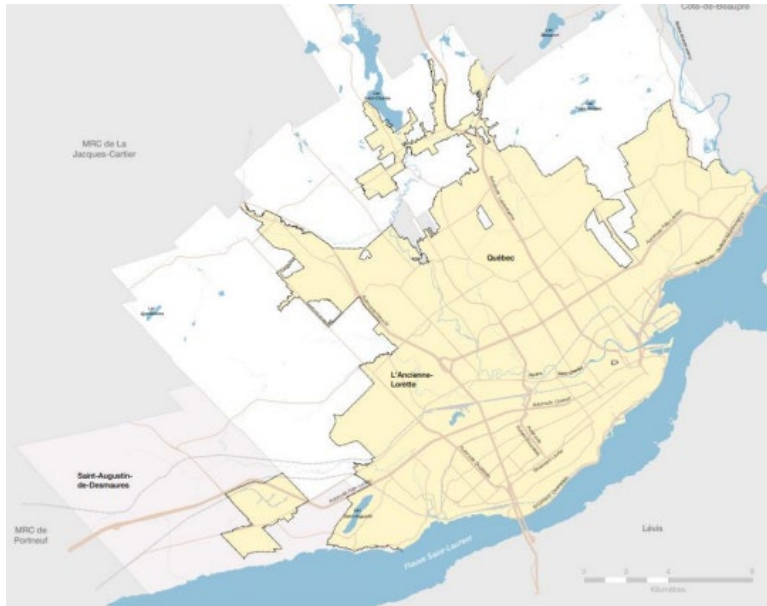
13 La norme de couverture minimale exige que les services du RTC soient déployés sur le territoire de sorte que les deux conditions suivantes soient respectées :

- 95 % des ménages et des commerces situés à l'intérieur du périmètre d'urbanisation (voir la figure 5) soient desservis;
- ces ménages et ces commerces soient situés à 600 mètres de marche ou moins d'un arrêt, ou qu'ils soient desservis par un service **Flexibus**³.

Flexibus
Service de transport en commun sur réservation qui permet de se déplacer n'importe où dans les zones desservies ou de se connecter au réseau d'autobus du RTC.

3. Réseau de transport de la Capitale, « Flexibus », *Qu'est-ce que Flexibus?*, s. d. [<https://www.rtcquebec.ca/flexibus>] (16 mars 2026).

Figure 5 – Périmètre d’urbanisation de l’agglomération de Québec





Légende : Périmètre d’urbanisation.

Source : Normes de service – Présentation au conseil d’administration le 12 mars 2025.

Offre de service – Intervalle maximal

- 14 Le critère d’intervalle correspond à l’espacement de temps maximal entre deux passages à un arrêt pour répondre à la norme sur l’offre de service minimal (voir le tableau 3).

Tableau 3 – Intervalle maximal à respecter pour répondre à la norme, selon le type de service

Type de service*	Intervalle maximal
 Métrobus	Périodes de pointe : 10 minutes (avec marge de manœuvre de +2 minutes). Périodes hors pointe : 15 minutes (avec marge de manœuvre de +3 minutes).
 leBus	Périodes de pointe : 30 minutes (avec marge de manœuvre de +10 minutes). Périodes hors pointe : 60 minutes (avec marge de manœuvre de +15 minutes).

* Les services eXpress et Couche-tard ne sont pas soumis au critère de l’intervalle maximal, car ils constituent des services spécialisés dont l’offre est plutôt déterminée pour répondre à des besoins précis (exemple : déplacements de masse en période de pointe vers les pôles d’activité ou retours à domicile tard en soirée les veilles de congé).

Source : Normes de service – Présentation au conseil d’administration le 12 mars 2025.

- 15 Le RTC a défini des **charges de conception**⁴ (voir le tableau 4), pour ses différents types de véhicules, dans l'objectif de déployer des services dont l'intervalle de temps de passage permet d'optimiser tant le confort des personnes à bord et la qualité de la prestation de service que la productivité des ressources mobilisées.

Charge de conception

Nombre maximal optimal de personnes en même temps dans un véhicule. Il ne s'agit pas de la charge maximale.

Tableau 4 – Charge de conception, en nombre de passager(-ère)s, selon le type de véhicule



Type de véhicule	Charge de conception
Autobus articulé (18 mètres)	82
Autobus standard (12 mètres)	47
Midibus (9 mètres)	33

Source : RTC – *Guide de la planification des services version simplifiée*.

Offre de service – Amplitude minimale

- 16 Le critère d'amplitude correspond à l'heure la plus tardive de début de service et à l'heure la plus hâtive de fin de service requises pour respecter la norme sur l'offre de service minimal (voir le tableau 5).

Tableau 5 – Heures de début et de fin de service requises pour répondre à la norme selon le type de service

Type de service*	Amplitude minimale Heure maximale de début et minimale de fin
 Métrobus	En tout temps Début de service : 5 h 30 (avec marge de manœuvre de +10 minutes). Fin de service : 0 h 30 (avec marge de manœuvre de -10 minutes).
 leBus	En semaine Début de service : 7 h (avec marge de manœuvre de +15 minutes). Fin de service : 23 h (avec marge de manœuvre de -15 minutes). Samedi et dimanche Début de service : 8 h (avec marge de manœuvre de +15 minutes). Fin de service : 23 h (avec marge de manœuvre de -15 minutes).

* Les services eXpress et Couche-tard ne sont pas soumis au critère de l'amplitude, car ils constituent des services spécialisés dont l'offre est plutôt déterminée pour répondre à des besoins précis (exemple : déplacement de masse en pointe vers les pôles d'activité ou retours à domicile tard en soirée les veilles de congé).

Source : Normes de service – Présentation au conseil d'administration le 12 mars 2025.

4. Réseau de transport de la Capitale, « Charge de conception », *Guide de planification des services version simplifiée, Lignes directrices et principaux critères de conception et d'évaluation des services*, automne 2024.

Rendement – Efficience minimale

- 17 Le critère d'efficience minimale évalue le niveau d'utilisation des services en suivant le nombre de personnes embarquant à bord d'un véhicule pour chaque heure commerciale déployée. Les cibles définies par le RTC sont présentées au tableau 6. Selon les normes du RTC, les services eXpress et Couche-tard sont exclus et ne sont donc pas assujettis à la norme d'efficience.

Tableau 6 – Cible minimale de passager(-ère)s par heure commerciale selon la période de la journée

Période	Efficience minimale
À partir du début du service jusqu'à 23 h	Au moins 20 passager(-ère)s par heure commerciale. Si l'efficience n'est pas atteinte, le service peut être ajusté sans outrepasser les normes de couverture, d'amplitude minimale et d'intervalle maximal.
Après 23 h jusqu'à la fin du service	Au moins 15 passager(-ère)s par heure commerciale. Si l'efficience n'est pas atteinte sur le service régulier (leBus), les voyages concernés peuvent être retirés, car la norme de service liée à l'amplitude minimale et à l'intervalle maximal ne s'applique plus après 23 h. Service Métrobus : les voyages n'atteignant pas l'efficience après 0 h 30 peuvent être retirés, car la norme de service liée à l'amplitude minimale et à l'intervalle maximal ne s'applique plus après 0 h 30.

Source : Normes de service – Présentation au conseil d'administration le 12 mars 2025.

- 18 Le critère d'efficience minimale sert d'indicateur global permettant d'orienter les analyses en vue de comprendre la non-efficience et d'identifier les actions appropriées. Les actions potentielles pour les **parcours-direction**⁵ dont l'efficience est faible peuvent notamment consister à :

- promouvoir le parcours auprès de la clientèle;
- raccourcir le parcours;
- enlever des **voyages**⁶;
- fusionner avec un autre parcours;

Parcours-direction

Trajet spécifique d'une ligne dans un seul sens, de l'origine à la destination. Chaque direction d'une ligne constitue donc un parcours-direction distinct, avec ses propres arrêts, horaires et caractéristiques.

Voyage

Le déplacement d'un véhicule de transport en commun, dans une direction, du début d'un trajet jusqu'à son terminus.
Exemple : Parcours 800 – 8 h vers le terminus Place-D'Youville.

5. Définition inspirée de : Office québécois de la langue française, « parcours d'autobus », *Grand dictionnaire terminologique*, s. d. [<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/17560699/parcours-dautobus>] (16 mars 2026).

6. Transit Cooperative Research Program (TCRP), « Chapter 11, Glossary and Symbols », *Transit Capacity and Quality of Service Manual*, Third Edition, 2013. [https://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/tcrp/tcrp_rpt_165ch-01.pdf] (16 mars 2026).

- remplacer le parcours par un service de transport à la demande;
- abolir le parcours.

Ce que nous avons constaté



- 19 Le respect des normes de service minimal varie selon le type de service, et l'absence ou l'imprécision de certaines cibles limite la capacité du RTC à évaluer clairement sa performance.

Ce qui appuie notre constat

- 20 **Observation 1 – Couverture minimale** À l'issue de nos travaux, l'analyse démontre que le RTC enregistre un taux de couverture de 99 %, surpassant ainsi sa cible fixée à 95 %. Ce résultat signifie que 99 % des ménages et des commerces situés à l'intérieur du périmètre d'urbanisation ont accès aux services du RTC, soit par un arrêt situé à moins de 600 mètres de marche, soit par le service Flexibus.
- 21 **Observation 2 – Intervalle maximal** Les tests effectués indiquent un taux de respect de l'intervalle de 80 % pour le service Métrobus et de 89 % pour le service leBus, en tenant compte de la marge de manœuvre. Toutefois, le RTC n'a pas fixé de cible mesurable permettant d'en apprécier la performance. Il est donc difficile de qualifier ces résultats. Une telle cible est d'autant plus essentielle pour le service Métrobus, puisque la ponctualité y est évaluée en fonction du respect de l'intervalle.
- 22 À titre informatif, et pour illustrer la faisabilité de fixer des cibles mesurables pour le service haute fréquence, le tableau 7 présente celles adoptées par d'autres sociétés de transport canadiennes. En se dotant d'une cible relative au taux de respect des intervalles, établie en fonction de paramètres propres à sa réalité, comme la densité du territoire, le RTC sera en mesure d'évaluer si sa performance est satisfaisante ou si des ajustements doivent être apportés.

Tableau 7 – Cibles de performance d'autres sociétés de transport en commun relatives au respect de l'intervalle pour le service haute fréquence

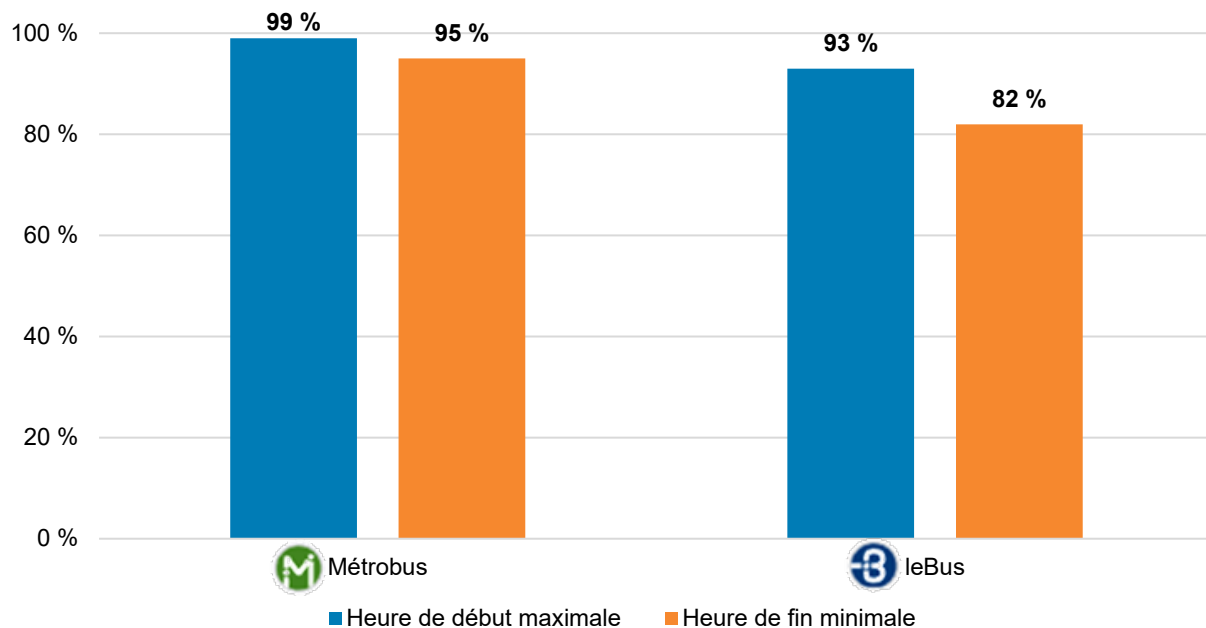
Société de transport en commun	Cible 2025
Société de transport de Montréal	86 %
OC Transpo (Ottawa)	85 %

Sources : Société de transport de Montréal, *Principaux indicateurs et résultats au 31 mars 2025* et OC Transpo, *Indicateurs de rendement clés*, [en ligne : <https://www.octranspo.com/fr/a-propos/transparence/ircs>].

- 23 Enfin, les intervalles de service sont planifiés dans l'objectif de respecter la charge de conception établie par type de véhicules. Les résultats des tests montrent que, pour ces deux types de service, les situations où le nombre de passagers et passagères excède la charge de conception sont rares. Cela signifie que le niveau de confort des personnes à bord est généralement bon.

- 24 **Observation 3 – Amplitude minimale** Le service Métrobus respecte généralement le critère d’amplitude minimale, contrairement au service leBus, pour lequel ce critère est moins systématiquement respecté.
- 25 Les tests réalisés indiquent des taux de respect de 99 % pour l’heure maximale de début et de 95 % pour l’heure minimale de fin pour le Métrobus (voir le graphique 1). En revanche, le service leBus enregistre un taux de respect de l’heure maximale de début de 93 % (voir le graphique 1). Bien que ce résultat puisse paraître satisfaisant, il demeure en décalage avec la nature des premiers départs, habituellement moins sensibles aux aléas du réseau et bénéficiant d’une meilleure maîtrise opérationnelle.
- 26 De plus, d’après nos tests, le taux de respect de l’heure minimale de fin pour le service leBus s’établit à 82 % (voir le graphique 1). Ce résultat indique que près d’un parcours-direction analysé sur cinq termine son service avant l’heure minimale prévue, ce qui peut compromettre la fiabilité de l’offre pour les usagères et usagers des derniers voyages.

Graphique 1 – Taux de respect relatif au critère d’amplitude selon le type de service

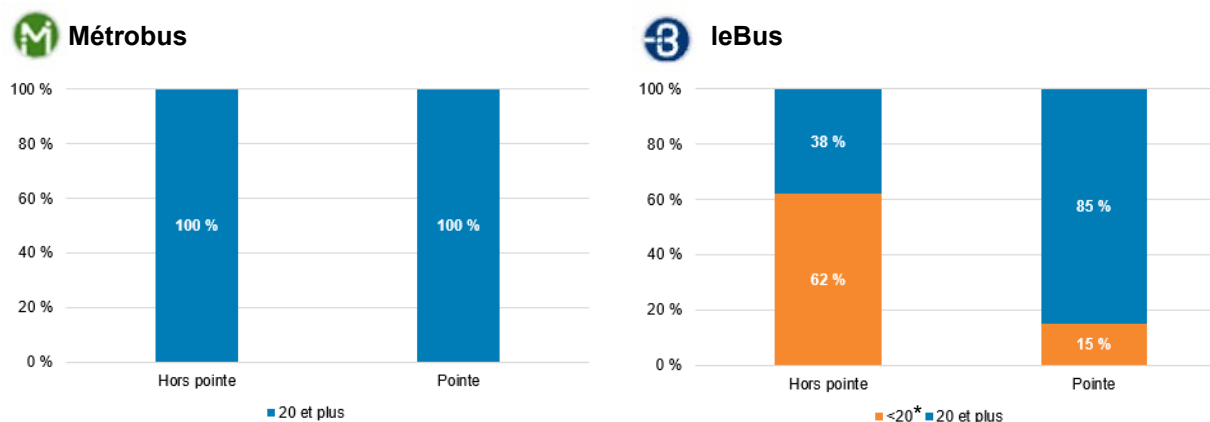


- 27 Enfin, le RTC n’a pas établi de cibles permettant d’évaluer sa performance relative au respect du critère sur l’amplitude. Or, l’établissement de cibles constitue une pratique courante de gestion pour mesurer les résultats.

28 **Observation 4 – Efficience minimale** L’absence d’ajustement de la cible, à l’égard du nombre de personnes à bord par heure commerciale, en fonction de la période et du type de service, limite la pertinence de l’indicateur pour guider la planification et les décisions opérationnelles. Par exemple, les attentes en matière d’efficience minimale des services sont généralement plus élevées en période de pointe, puisque c’est à ce moment qu’un nombre maximal de véhicules ainsi que de chauffeurs et chauffeurs sont déjà mobilisés. Tout service additionnel déployé durant ces périodes est donc susceptible d’exiger l’acquisition de véhicules supplémentaires et l’embauche de personnel chauffeur. À l’inverse, en dehors des périodes de pointe, ces ressources sont potentiellement déjà disponibles.

29 Le graphique 2 présente les résultats des travaux sur le critère de l’efficience minimale. Il illustre la répartition du niveau d’utilisation du service, en fonction du nombre de passagères et passagers par heure commerciale, en distinguant les périodes de pointe et hors pointe.

Graphique 2 – Répartition du nombre de passager(-ère)s par heure commerciale selon la période de la journée



* Ces résultats tiennent compte d’un seuil de 15 passagers ou passagères par heure commerciale (PHC) pour les services offerts après 23 h.

30 L’analyse des résultats démontre les limites de l’utilisation d’une cible identique pour les deux types de service. Pour le Métrobus, les indices observés sont systématiquement supérieurs à la cible de 20, rendant celle-ci peu utile pour évaluer la performance. Plus précisément, ils se situent entre 58 et 94 en période de pointe et entre 35 et 49 en période hors pointe.

31 Pour le service leBus, les résultats des travaux montrent que 85 % des parcours atteignent la cible de 20 PHC en période de pointe et que 62 % se situent sous cette cible en période hors pointe. Ce dernier résultat est toutefois inhérent aux normes minimales de service que s’est établi le RTC et qui imposent le respect de la couverture géographique et de l’offre de service minimal (amplitude et intervalle), et ce, indépendamment de l’achalandage.

- 32 De plus, nos tests révèlent que 15 % des parcours du service leBus de notre échantillon demeurent sous la cible de 20 PHC en tout temps. Ce résultat met en lumière l'existence de parcours en sous-performance. Pour certains parcours, le maintien est lié à l'exigence de la norme de couverture minimale. Pour les autres, le RTC a amorcé des interventions, notamment en abolissant certains parcours.
- 33 Par ailleurs, l'exclusion du service eXpress de l'exigence relative à l'efficacité minimale et, par conséquent, l'absence d'une cible spécifique à son égard ne permettent pas d'évaluer adéquatement son niveau réel d'efficacité. Cette limite a été mise en lumière par la comparaison avec les pratiques en vigueur dans le secteur. Le tableau 8 présente, à titre d'exemple, les cibles d'efficacité, en matière de PHC, retenues par la London Transit Commission de la Ville de London, en Ontario. Bien que la réalité diffère d'une ville à l'autre, il demeure possible pour le RTC de moduler ses cibles de PHC selon le type de service et la plage horaire, en fonction de paramètres spécifiques à son contexte.

Tableau 8 – Cibles minimales de PHC de la London Transit Commission selon la période et le type de service

Période de service		Type de service		
		Haute fréquence	Régulier	Express
Semaine – Début de service	6 h à 7 h	30	15	30
Semaine – Pointe matin	7 h à 9 h	50	20	30
Semaine – Hors pointe (jour)	9 h à 14 h	50	15	30
Semaine – Pointe après-midi	14 h à 18 h	50	20	30
Semaine – Soirée	18 h à 1 h	30	15	30
Samedi	8 h à minuit	30	15	30
Dimanche	7 h à 23 h	20	15	30

Source : London Transit Commission, *Conventional Transit Five Year Service Plan (2025-2029)*.

2 Respect de l'horaire planifié

- 34 La façon dont les usagères et usagers perçoivent la qualité du transport en commun influence leur satisfaction et leur décision de l'utiliser. La ponctualité, c'est-à-dire le respect des horaires, est souvent considérée comme l'élément le plus important pour juger de la fiabilité du service. Pour cette raison, les organisations de transport doivent mettre en place des indicateurs précis liés à la ponctualité et établir des cibles mesurables, afin de suivre leur performance et d'apporter des améliorations concrètes au besoin.

- 35 Le respect de l'horaire planifié se mesure généralement à chaque arrêt et à l'aide d'une fenêtre de ponctualité. Ainsi, les passages à l'arrêt se trouvant à l'intérieur de cette fenêtre sont considérés comme ponctuels. Pour le RTC, un passage à l'arrêt est considéré comme ponctuel lorsqu'il s'effectue entre l'heure planifiée et 4 minutes 59 secondes après l'heure planifiée. Le RTC nomme cette fenêtre de ponctualité la « zone de fiabilité ». L'objectif est d'éviter les passages à l'avance et de maximiser les passages dans la fenêtre de ponctualité. D'ailleurs, selon le *Manuel de formation des chauffeurs*, « aucune situation ne permet à un chauffeur de rouler en avance sur l'heure de passage planifiée ».
- 36 Pour faciliter la gestion du temps, la zone centrale de l'écran de la chauffeuse ou du chauffeur indique la position de l'autobus par rapport à l'horaire planifié. Cet écran constitue un repère visuel qui permet à la chauffeuse ou au chauffeur d'évaluer sa ponctualité.
- 37 Le respect des horaires commence par un départ ponctuel. En ce sens, le RTC s'est fixé une cible : au moins 95 % des départs des premiers arrêts des voyages se font à l'heure planifiée, sauf aux périodes de pointe où cette ponctualité peut atteindre un minimum de 90 %. Il convient de mentionner que cette cible n'est pas à 100 %, car la ponctualité du départ du premier arrêt dépend notamment de la faisabilité de terminer le voyage précédent dans le temps alloué.

Ce que nous avons constaté

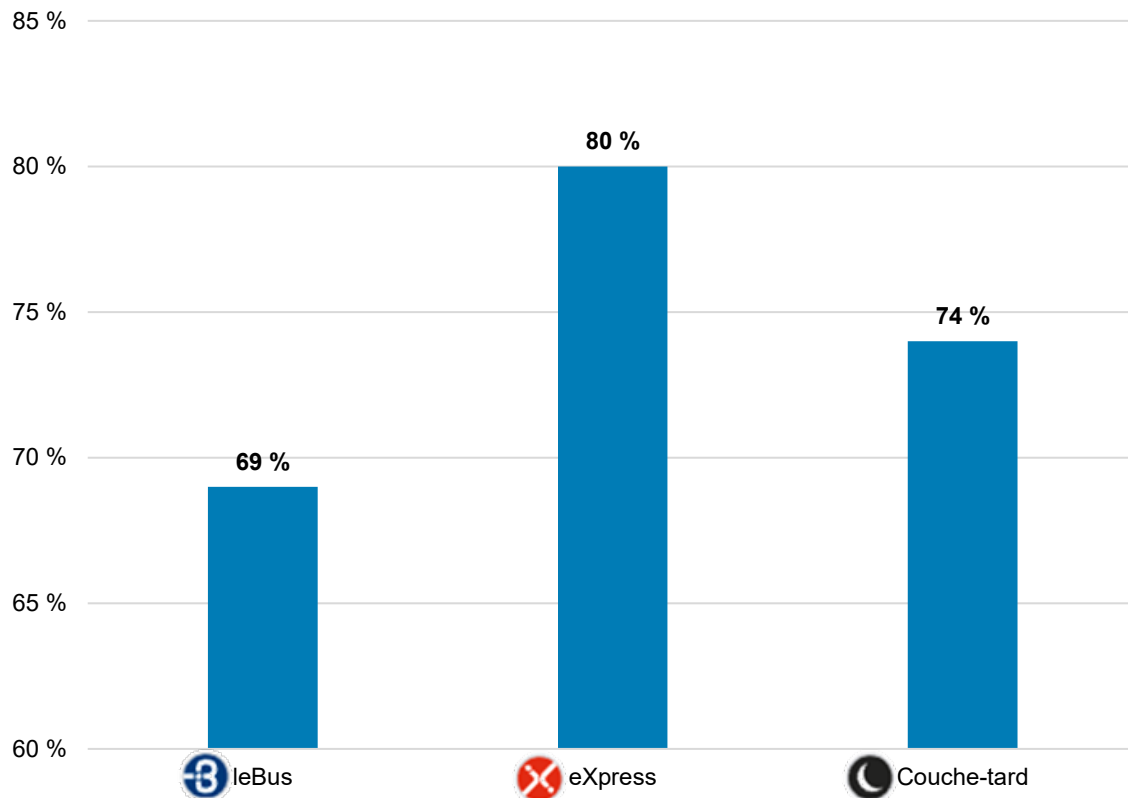
- 38 Le respect de l'horaire planifié varie selon le type de service. Il est compromis tant par des retards que par des passages en avance, et bien que certaines cibles de ponctualité soient établies, leur portée limitée ne permet pas d'apprécier la performance dans son ensemble.



Ce qui appuie notre constat

- 39 **Observation 1** Les tests réalisés montrent des performances variables, selon le type de service, en ce qui concerne le respect des horaires tout au long des parcours (voir le graphique 3).
- 40 Le service eXpress est celui qui affiche le meilleur résultat avec un taux de respect de 80 %. Le service leBus présente un faible taux de ponctualité (69 %). Ainsi, 31 % des voyages s'écartent de l'horaire planifié, ce qui réduit la prévisibilité du service pour l'usagère ou l'utilisateur. Quant au service Couche-tard, il affiche un taux de respect de l'horaire de 74 %. Dans un contexte de service nocturne, où la fréquence de passage est réduite, cette proportion de voyages qui ne respectent pas l'horaire planifié (26 %) accroît les risques liés à la prise en charge et à la sécurité des personnes qui utilisent le service.
- 41 Le service Métrobus n'est pas présenté dans le graphique puisqu'il s'agit d'un service à haute fréquence. Pour ce type de service, la ponctualité s'évalue en fonction du respect des intervalles plutôt qu'à partir de la directive selon laquelle un retard est constaté lorsqu'un passage survient 4 minutes et 59 secondes après l'heure prévue. Les performances relatives au respect des intervalles du Métrobus ont été présentées à l'observation 2 du constat précédent.

Graphique 3 – Pourcentage de passages ponctuels à l'arrêt selon le type de service



- 42 Même si le RTC a défini les notions d'avance et de retard à l'horaire et établi une cible de ponctualité pour l'heure de départ au premier arrêt, aucune cible n'encadre le respect des horaires aux arrêts suivants.
- 43 À titre informatif, et pour démontrer la faisabilité de fixer des cibles, le tableau 9 présente des exemples de cibles de ponctualité adoptées par d'autres sociétés de transport. En se dotant d'une cible de ponctualité établie en fonction de paramètres propres à sa réalité, comme la densité du territoire, le RTC sera en mesure d'évaluer si sa performance est satisfaisante ou si des ajustements doivent être apportés.

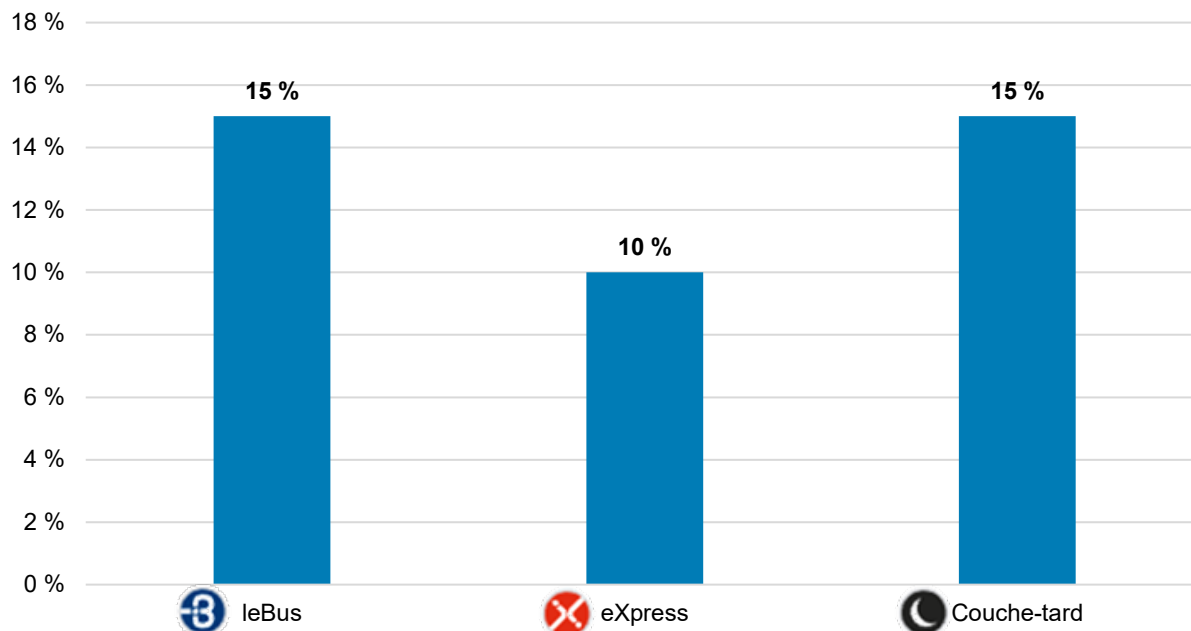
Tableau 9 – Cibles de ponctualité d'autres sociétés de transport en commun

Société de transport	Cible de ponctualité
Société de transport de Laval	90,5 %
Société de transport de l'Outaouais	90,0 %
Réseau de transport de l'agglomération de Longueuil	85,0 %
OC Transpo (Ottawa)	85,0 %
Société de transport de Montréal	81,0 %

Sources : Société de transport de Laval, [en ligne : <https://stlaval.ca/a-propos/diffusion/indicateurs>], Société de transport de l'Outaouais, *Guide de conception et de normes de service*, Réseau de transport de l'agglomération de Longueuil, [en ligne : <https://www.rtl-longueuil.qc.ca/liens-utiles/a-propos#normes-politiques-reglements>], OC Transpo, [en ligne : <https://www.octranspo.com/fr/a-propos/transparence/ircs>] et Société de transport de Montréal, *Principaux indicateurs et résultats au 31 mars 2025*.

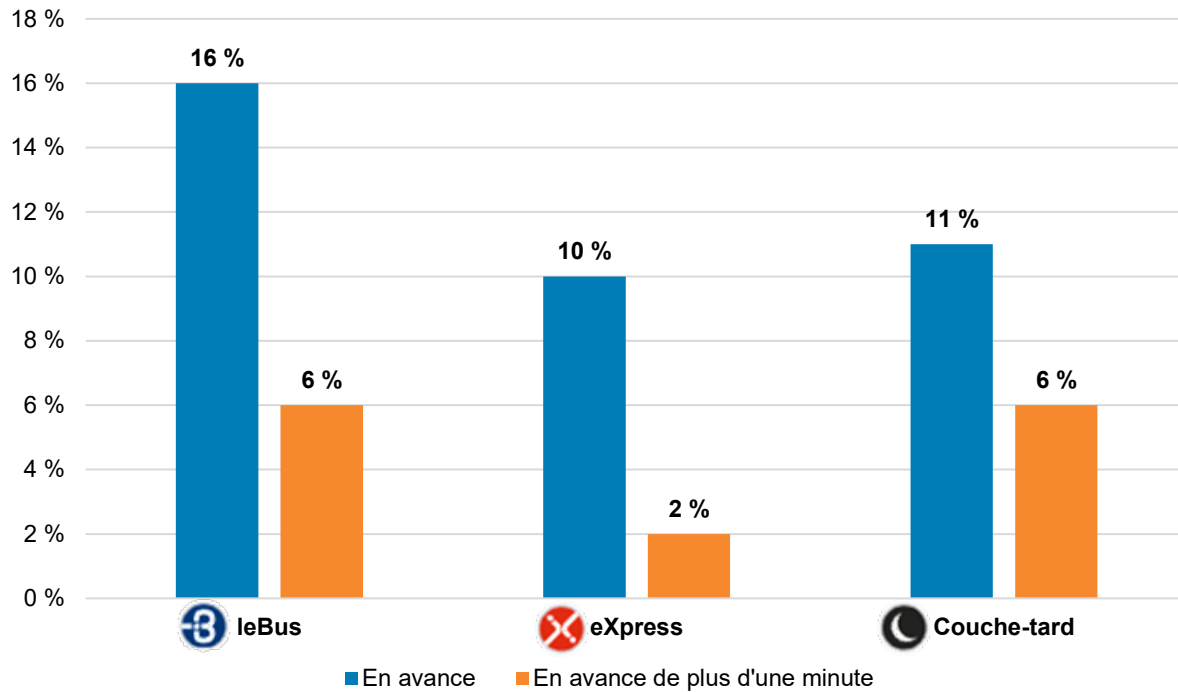
- 44 **Observation 2** Nos tests montrent que la proportion de passages en retard – définis comme des passages survenant plus de 5 minutes après l'horaire planifié – varie entre 10 % et 15 % selon le type de service (voir le graphique 4). Les services leBus et Couche-tard présentent les taux les plus élevés, atteignant 15 %.

Graphique 4 – Pourcentage de passages en retard de plus de cinq minutes selon le type de service



- 45 Le service leBus, qui assure la liaison entre les quartiers résidentiels et les lieux d'emplois et de services, est plus susceptible d'impliquer une correspondance avec un autre parcours. Dans ce contexte, un retard de plus de 5 minutes peut entraîner la perte d'une correspondance dont la fréquence est de 30 ou de 60 minutes, allongeant ainsi le temps de déplacement de l'usagère ou l'usager.
- 46 Quant au service Couche-tard, offert en contexte nocturne, les retards ont un effet amplifié en raison de la faible fréquence et de la réduction de l'offre des services leBus et Métrobus. Comme pour le service leBus, ils augmentent le temps d'attente et le risque de correspondances manquées et peuvent, pour certaines usagères ou certains usagers, générer ou accentuer un sentiment d'insécurité. Ils fragilisent ainsi la confiance envers le service et peuvent en décourager l'utilisation.
- 47 Les retards sont gérés en temps réel. Toutefois, leurs causes ne sont pas consignées dans un registre ou dans un système structuré, ce qui peut limiter la capacité du RTC à mettre en œuvre des correctifs durables. Or, de tels correctifs seraient bénéfiques pour l'organisation, puisqu'ils ont une incidence directe sur la satisfaction de la clientèle. D'ailleurs, dans le sondage de satisfaction du RTC, le respect des horaires est le critère qui influence le plus le taux de satisfaction de la clientèle. Ultimement, cette situation peut dégrader la fiabilité perçue du service et en réduire l'attractivité.
- 48 **Observation 3** Malgré la directive qui mentionne qu'aucune situation ne permet à un autobus de rouler en avance sur l'heure de passage planifiée, les résultats de nos tests brossent un portrait différent de la situation. Selon notre échantillon, la proportion de passages en avance se situe entre 10 % et 16 %, le service leBus affichant le taux le plus élevé, soit 16 % (voir le graphique 5).
- 49 D'autres sociétés de transport des grandes villes du Québec appliquent des seuils de tolérance plus souples. Le Réseau de transport de l'agglomération de Longueuil et la Société de transport de Montréal tolèrent jusqu'à une minute d'avance et la Société de transport de Laval tolère jusqu'à 30 secondes d'avance. En considérant uniquement les passages en avance d'une minute ou plus, les taux chutent à 6 % pour les services leBus et Couche-tard et à 2 % pour l'eXpress (voir le graphique 5).

Graphique 5 – Pourcentage de passages en avance selon le type de service



- 50 Ces résultats soulèvent un enjeu critique, car pour une usagère ou un usager se présentant à l'arrêt à l'heure prévue, un passage en avance peut avoir le même effet qu'un service annulé. De telles situations favorisent une hausse des plaintes en lien avec la fiabilité de l'horaire. De surcroît, les passages en avance peuvent générer un effet d'accumulation des personnes à l'arrêt, ce qui augmente le risque de surcharge à bord des autobus subséquents. Par conséquent, l'imprévisibilité des passages en avance oblige l'usagère ou usager à entamer ses déplacements plus tôt, ce qui allonge le temps de parcours total, détériore l'expérience client et réduit l'attractivité du transport collectif.
- 51 Enfin, les avances à l'horaire sont gérées en temps réel, sans analyse systématique de leurs causes. Le RTC se prive ainsi d'informations essentielles pour expliquer l'écart entre sa directive de tolérance zéro à l'égard des passages en avance et la réalité observée sur le terrain.

3 Incidents et annulations

52 Chaque jour, le RTC doit procéder à l'affectation de près de 700 chauffeuses et chauffeurs et à la planification de plus de 850 sorties d'autobus, lesquelles représentent environ 4 100 départs afin d'assurer le transport de la clientèle. Il doit aussi composer avec différents imprévus, entraînant des retards et des annulations de voyages, allant des pannes mécaniques aux accidents de la route en passant par la congestion routière, la fermeture de voies par les services d'urgence ou des bris d'aqueducs.

53 En conséquence, différentes manœuvres doivent être faites au quotidien pour répondre aux impondérables qui surviennent. Pour être en mesure de gérer adéquatement son réseau et d'informer en temps opportun les usagers et les usagères de l'horaire en temps réel des parcours, le RTC utilise un **système d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs**⁷ (SAEIV).

Système d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs

Le SAEIV est séparé en deux parties distinctes :

- 1- Le Système d'aide à l'exploitation (SAE) qui combine plusieurs outils (le GPS et l'odomètre principalement) pour localiser le véhicule, et envoie ensuite ces informations à la chauffeuse ou au chauffeur ou à l'exploitant via des interfaces;
- 2- Le Système d'information voyageurs (SIV) qui informe la clientèle de la destination du bus, du prochain arrêt et de l'info trafic sur la ligne via différents outils.

(SAEIV). Depuis la salle de contrôle, des contrôleuses et contrôleurs surveillent les déplacements sur le réseau. Ces personnes peuvent voir en temps réel les retards et les incidents. Le personnel travaillant depuis la salle de contrôle peut reprogrammer les parcours, diffuser l'information en temps réel pour la clientèle, faire des ajustements pour éviter les retards ou encore intervenir lors d'événements imprévus.

54 Quant aux outils d'information en temps réel mis à la disposition des usagers et usagères, mentionnons l'application mobile Nomade temps réel (NTR) qui a enregistré plus de 16,5 M de visites en 2024. Cette application permet notamment d'obtenir les arrêts et les parcours à proximité d'un lieu déterminé et de consulter l'horaire en temps réel des parcours (voir la figure 6).

7. Wikipédia, *L'encyclopédie libre*, « Système d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs ». [https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27aide_%C3%A0_l%27exploitation_et_%C3%A0_l%27information_voyageurs] (16 mars 2026).

Figure 6 – Exemple d’un écran de l’application mobile Nomade temps réel présentant les arrêts et les parcours à proximité



Source : Site Web du RTC.

- 55 Lors d’une annulation de parcours, la contrôleuse ou le contrôleur annule le voyage dans le SAEIV. Cette information est ensuite diffusée dans l’application mobile NTR pour informer la clientèle. Lorsqu’un parcours est annulé moins de 60 minutes avant son heure de passage, l’heure initialement prévue à l’arrêt est estompée, barrée et alterne avec la mention « Passage annulé » dans l’application (voir la figure 7). Si le parcours est annulé plus de 60 minutes avant son heure de passage à l’arrêt, l’heure de passage planifié à l’horaire ne s’affichera tout simplement pas.

Figure 7 – Exemple du contenu présenté à l’usager(-ère) pour un parcours annulé moins de 60 minutes avant l’heure de passage planifiée dans l’application mobile NTR



Source : Site Web du RTC.

Ce que nous avons constaté

- 56 Le RTC a mis des moyens en place pour gérer adéquatement les incidents affectant la fiabilité du réseau. Toutefois, sa capacité à informer en temps opportun les usagers et les usagères concernant les passages à l’arrêt annulés demeure limitée.

Ce qui appuie notre constat

- 57 **Observation 1** Différentes procédures existent afin d'assurer la continuité et le suivi du service en cas d'événements imprévus affectant le réseau. Tout d'abord, un processus de gestion des incidents est en place. Il est présenté sous forme de cartographie et il identifie les points de décision, ainsi que les responsables pour chacune des activités.
- 58 De plus, il existe différentes procédures selon la nature de l'incident. À titre d'exemple, celles-ci couvrent notamment les types d'événements suivants :
- panne mécanique sur l'autoroute;
 - gestion des événements spéciaux;
 - détour;
 - déversement sur l'autoroute;
 - relève systématique d'une chauffeuse ou d'un chauffeur;
 - manque d'autobus;
 - panne radio;
 - incident avec ou sans blessé;
 - accident avec ou sans blessé;
 - intoxication au monoxyde de carbone.
- 59 Enfin, le RTC utilise des outils pour détecter les incidents et réagir à ceux-ci. Chaque autobus est identifié par un fanion, sur la carte du réseau en temps réel, dans la salle de contrôle. La couleur du fanion indique si le véhicule est en avance, en retard ou s'il est dans les temps planifiés.
- 60 Quand un écart est détecté, une notification s'affiche sur l'écran de bord de la chauffeuse ou du chauffeur. De plus, selon la procédure définie pour les avances, si le message n'est pas suivi, la contrôleuse ou le contrôleur doit appeler directement la chauffeuse ou le chauffeur pour faire un suivi. La contrôleuse ou le contrôleur est aussi en communication avec les patrouilleuses et patrouilleurs sur le terrain. Ces derniers sont responsables de vérifier si les trajets sont respectés, d'intervenir en cas de problème et de faire le suivi. Ils peuvent être sollicités lors de cas d'agression, de flânages, d'accident ou d'incident.
- 61 **Observation 2** Les suppressions de parcours sont fréquemment enregistrées dans le SAEIV après l'heure de passage prévue au premier arrêt du parcours annulé, ce qui peut affecter plusieurs arrêts et donc plusieurs usagers et usagères.

- 62 En 2024, 28 suppressions de parcours sur un échantillon de 94 (30 %) ont été enregistrées dans le SAEIV après l'heure de passage prévue au premier arrêt du parcours. Pour ces cas, le délai entre l'heure de passage planifiée au premier arrêt et l'heure où le parcours a été saisi comme « annulé » varie entre 1 et 33 minutes, avec un délai moyen de 12 minutes.
- 63 En 2025, 51 suppressions de parcours sur un échantillon de 94 (54 %) ont été enregistrées dans le SAEIV après l'heure de passage prévue au premier arrêt du parcours. Pour ces cas, le délai entre l'heure de passage planifiée au premier arrêt et l'heure où le parcours a été saisi comme « annulé » varie entre 1 et 52 minutes avec un délai moyen de 15 minutes.
- 64 Si l'on considère qu'il faut environ une minute à l'autobus entre chaque arrêt, un retard de 10 minutes sur un parcours équivaut facilement à 10 arrêts d'autobus.
- 65 Ces observations corroborent les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle où la dimension « Rapidité à informer » est celle pour laquelle les usagers et usagères sont le moins satisfaits, avec un taux de 60 % au troisième trimestre de 2025.
- 66 **Observation 3** Aucun système ne journalise le moment exact où l'annulation devient visible pour l'usagère ou l'usager dans l'application mobile NTR. Ainsi, le RTC n'a pas l'assurance que les annulations sont diffusées en temps opportun aux usagères et usagers ni même si elles sont réellement diffusées. En l'absence d'une telle information, il devient difficile de vérifier si une plainte, dont l'objet porte sur un passage annulé pour lequel l'usagère ou usager dit ne jamais avoir été informé, est fondée.

4 Ajustements à l'offre de service

- 67 Dans le transport en commun, l'offre de service doit continuellement s'adapter aux réalités du terrain. Divers facteurs peuvent nécessiter une révision des horaires et des parcours. Le développement de nouveaux quartiers résidentiels, l'essor du télétravail ou encore la pénurie de chauffeuses et chauffeurs figurent parmi les éléments qui exigent une réévaluation des services proposés. Par ailleurs, certains ajustements visent à renforcer l'attractivité du service, notamment en améliorant la ponctualité, en réduisant les temps de parcours et en consolidant les axes structurants.

68 La collecte et l'analyse de données constituent une étape essentielle avant tout ajustement de l'offre de service en transport en commun. Une décision fondée sur des données probantes réduit les risques d'erreurs stratégiques, améliore la qualité du service offert à la clientèle et permet de justifier les choix effectués auprès des parties prenantes.

69 Les autobus du RTC sont dotés de valideur OPUS (voir la figure 8), de **compteur de passagers**⁸ (CPA) et de **système de géolocalisation (GPS)**⁹. Quand une personne monte à bord, elle approche sa carte OPUS du valideur. Le valideur permet :

- de confirmer que la cliente ou le client a payé son passage;
- de collecter des données sur l'achalandage;
- d'assurer un suivi des revenus.

Compteur de passagers

Capteur à rayons infrarouges, installé au plafond, au-dessus de chaque porte des véhicules. Le capteur discerne les passages dans le sens des montées et des descentes, seulement lorsque la porte est ouverte.

Système de géolocalisation (GPS)

Système qui permet, à un moment précis, de déterminer la position géographique de l'autobus.

Figure 8 – Exemple d'un valideur OPUS



Source : *Manuel de formation initiale – Chauffeur d'autobus urbain (RTC)*, « Module G – La tarification et la perception ».

8. Réseau de transport de la Capitale, « Compteur de passagers », *Procédure de suivi de la qualité des données de compteurs de passagers* (16 mars 2026).

9. Office québécois de la langue française, « Système de géolocalisation (GPS) », *Grand dictionnaire terminologique*, 2008. [<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26500890/systeme-de-localisation-gps>] (16 mars 2026).

- 70 Quant aux compteurs de passagers, le module de comptage traite les informations de comptage et l'ordinateur de bord combine les données d'identification du voyage avec les données de comptage, ce qui permet d'identifier les voyages surchargés ou sous-utilisés. Enfin, les données issues du GPS permettent de connaître les temps de parcours ainsi que les kilomètres parcourus.
- 71 Le RTC détient diverses données liées à ses activités d'exploitation, notamment :
- l'achalandage par parcours, par heure et par jour;
 - les temps de marche des usagères et usagers, les temps de déplacement à bord des usagers et usagères, la couverture géographique, ainsi que le nombre de montées et de descentes aux arrêts;
 - le nombre de voyages, les heures de service, les kilomètres parcourus par les autobus et les besoins en personnel chauffeur;
 - les revenus générés par les différents titres de passage;
 - les coûts d'exploitation, comme le coût par véhicule, par heure de service et par kilomètre.
- 72 Au RTC, tout ajustement à l'offre de service qui se traduit par une modification permanente de parcours doit faire l'objet d'une approbation par le conseil d'administration. Ce dernier est responsable de l'établissement, de la modification permanente ou de la suppression d'un parcours, à l'exception de certaines modifications opérationnelles comme le changement de tracé d'un parcours modifiant les rues empruntées, mais n'ayant pas ou peu de répercussions sur le voisinage.

Ce que nous avons constaté

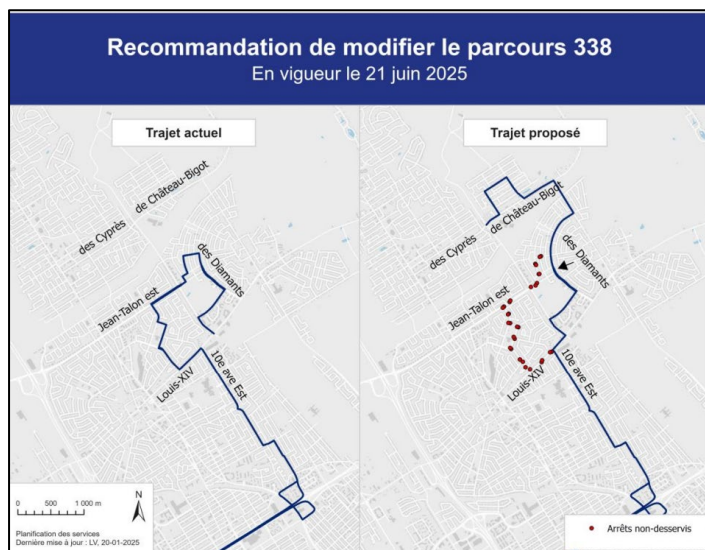
- 73 Les décisions relatives à l'ajustement de l'offre de service sont appuyées par des analyses et approuvées par le niveau d'autorité requis.

Ce qui appuie notre constat

- 74 **Observation 1** Les données recueillies par le RTC permettent de soutenir sa prise de décision en vue d'apporter des ajustements à l'offre de service lorsque des enjeux sont constatés sur le réseau, notamment en ce qui concerne la fiabilité de l'horaire et les charges à bord.

- 75 Lors de nos tests, nous avons relevé des notes de service exposant les effets positifs et négatifs des modifications de parcours proposées. De plus, les ajustements à l'offre de service font l'objet d'analyses menées sous divers scénarios. Pour chaque option de tracé envisagée, les répercussions sur le plan opérationnel, ainsi que sur la clientèle, sont évaluées. Parmi les principaux critères comparatifs étudiés, on retrouve notamment :
- la distance en kilomètres du parcours;
 - les coûts annuels en heures d'activité;
 - les coûts annuels en véhicules;
 - la desserte (couverture);
 - la distance de marche;
 - le temps de voyage;
 - la connexion avec d'autres parcours (correspondance).
- 76 **Observation 2** Des consultations publiques sont réalisées lors de changements importants prévus à l'offre de service.
- 77 Par exemple, en 2025, lors du prolongement du Métrobus 804 à Val-Bélair, ainsi que de la révision des parcours à Loretteville et Saint-Augustin-de-Desmaures, le RTC a organisé des séances d'information avec les citoyennes et citoyens pour présenter les modifications proposées et répondre à leurs questions. De plus, une plateforme en ligne de participation citoyenne (Voie libre) a été utilisée pour recueillir des commentaires et des réactions sur les propositions de service.
- 78 Ces mesures permettent d'impliquer les citoyens et les citoyennes dans la réflexion avant la mise en œuvre des tracés définitifs.
- 79 **Observation 3** Chaque modification de parcours de notre échantillon a été approuvée par le conseil d'administration, pour les cas où cette approbation était requise, en vertu du Règlement intérieur du RTC. De plus, une fiche présentant le parcours actuel et le parcours proposé est déposée au conseil d'administration lors de la présentation (voir la figure 9).

Figure 9 – Exemple d’un plan comparatif accompagnant la demande de modification de parcours au conseil d’administration



- 80 À la suite de l’approbation par le conseil d’administration, un avis est diffusé sur le site du RTC. La carte interactive du RTC présente aussi le parcours actuel et le futur parcours.

5 Reddition de comptes

- 81 La reddition de comptes est essentielle pour assurer la transparence, la crédibilité et la bonne gouvernance d’une organisation. Elle permet de démontrer que les ressources financières, humaines et matérielles sont utilisées de manière responsable et conforme aux objectifs établis.
- 82 Dans le contexte du transport en commun, la reddition de comptes permet notamment de :
- justifier l’utilisation des fonds publics;
 - présenter les résultats obtenus (achalandage, ponctualité, performance financière);
 - rendre compte des décisions stratégiques et des ajustements de service;
 - maintenir la confiance des élus et élus, des partenaires et de la population.
- 83 Elle favorise également une culture d’amélioration continue, puisque les résultats mesurés permettent d’identifier les écarts et d’apporter des correctifs au besoin. Les comités de suivi jouent un rôle clé dans le processus de la reddition de comptes. Ils permettent d’assurer un encadrement structuré des projets, des indicateurs de performance et des orientations stratégiques.

- 84 Afin d'encadrer ses activités et de mesurer sa performance, le RTC a défini des indicateurs, des cibles, des normes et des directives pour différentes dimensions de ses activités d'exploitation. Dans l'objectif de s'assurer que les intentions stratégiques se traduisent en résultats concrets, mesurables et suivis dans le temps, le RTC a mis en place des plans d'action. Par exemple, le :
- Plan d'entreprise 2023-2027;
 - Plan de développement du transport collectif 2025-2028;
 - Plan d'optimisation 2025.
- 85 Le suivi de ces différentes mesures est assuré par des comités. Tout d'abord, c'est le conseil d'administration qui exerce les fonctions et les pouvoirs du RTC et qui détermine les grandes orientations. À ce titre, il adopte notamment le plan stratégique, le budget annuel et il entérine les parcours, ainsi que les tarifs. Le conseil d'administration s'est doté de comités techniques qui assument chacun des responsabilités liées à divers champs d'activité. Par exemple, le comité approche client, dont les principaux dossiers portent notamment sur :
- le développement de l'offre, des produits et des services;
 - la satisfaction de la clientèle;
 - les normes de qualité des services;
 - la performance de chacun des services offerts;
 - les modifications au réseau.
- 86 Une société de transport public, comme le RTC, peut également être assujettie à d'autres mesures de surveillance et de contrôle qui ont pour objectif d'assurer une saine gestion des fonds publics. À titre d'exemple, le ministère des Transports et de la Mobilité durable a commandé un rapport d'expert portant sur la performance des dix principales sociétés de transport du Québec, lequel a formulé plusieurs recommandations à l'automne 2024. Un mécanisme formel de suivi et de reddition de comptes à l'égard des recommandations formulées contribue à une saine gouvernance.

Ce que nous avons constaté

- 87 Des bilans rétrospectifs et des redditions de comptes périodiques sont réalisés par le RTC. Cependant, certains éléments nécessiteraient des améliorations.

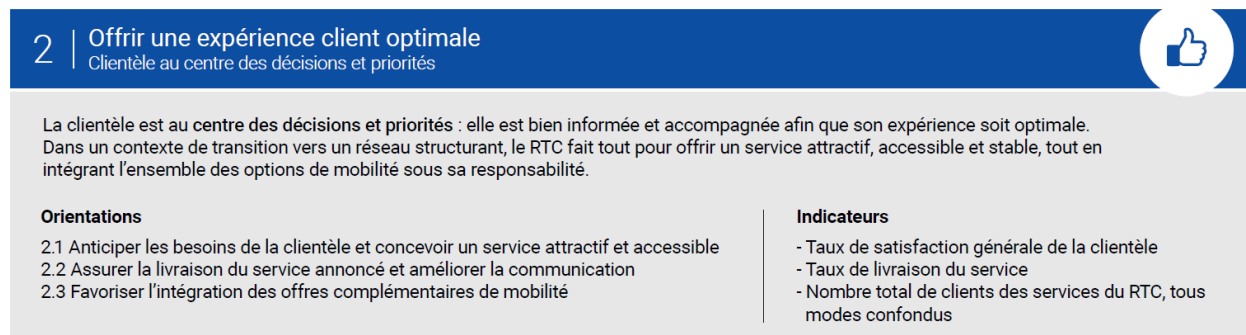
Ce qui appuie notre constat

- 88 **Observation 1** Le suivi des indicateurs et des cibles, qui sont définis dans les différents plans, est réalisé à travers les comités du RTC dont, notamment, le comité approche client, le comité de direction et le conseil d’administration, et ce, à des fréquences prédéterminées.
- 89 Par exemple, une revue de la performance est présentée trimestriellement au comité approche client. Cette reddition porte, entre autres, sur le suivi des indicateurs définis dans l’axe 2 – Offrir une expérience client optimale du Plan d’entreprise 2023-2027, tels que l’achalandage, le **taux de livraison du service**¹⁰ et le taux de satisfaction générale de la clientèle (voir la figure 10).

Taux de livraison du service

Il s’agit d’un indicateur de performance qui mesure la proportion de voyages réellement effectués par rapport aux voyages prévus à l’horaire.

Figure 10 – Axe 2 du Plan d’entreprise 2023-2027



Source : *Plan d’entreprise 2023-2027 – Faire avancer le monde* (tableau synoptique).

- 90 Quant au comité de direction, des résultats mensuels sur les activités d’exploitation lui sont présentés. Ces résultats portent sur les processus d’affaires et chaque indicateur est accompagné d’une cible. Le tableau 10 présente quelques-uns des indicateurs qui sont suivis par type de processus.

Tableau 10 – Types d’indicateurs suivis mensuellement selon le processus d’affaires

Processus d’affaires	Indicateur
Déplacer la cliente ou le client	Nombre d’accidents par million de kilomètres parcourus
Réguler le service	Nombre de voyages réalisés / Nombre de voyages planifiés (%)
Fournir des chauffeuses et chauffeurs	Absentéisme des chauffeuses et chauffeurs (%)
Fiabiliser les autobus	Distance moyenne parcourue entre deux défaillances mécaniques

10. Société de transport de Laval, « Taux de livraison du service », *Indicateurs de performance*. [https://stlaval.ca/a-propos/diffusion/indicateurs] (16 mars 2026).

91 Une autre variante de reddition de comptes porte sur les priorités annuelles de l'organisation et sur les indicateurs de performance et elle est présentée au conseil d'administration. Cette reddition comprend les principales actions réalisées concernant le Plan de développement du transport collectif 2025-2028 et le Plan d'optimisation 2025. Par exemple, le Plan de développement comprend trois volets :

- planifier un service attractif et accessible;
- avoir les ressources humaines nécessaires;
- livrer un service de qualité.

Pour chaque volet, des mesures de performance sont établies et comparées avec les résultats réels. Les actions réalisées y sont également présentées.

92 **Observation 2** Bien que des données relatives au taux de respect de l'horaire soient disponibles, celles-ci ne font pas l'objet d'une reddition de comptes au conseil d'administration et ne sont pas diffusées publiquement.

93 Le respect des horaires est le critère qui influence le plus le taux de satisfaction de la clientèle. La ponctualité constitue l'un des engagements qualité du RTC. Des indicateurs tels que ceux présentés ci-dessous sont pertinents pour évaluer le respect de cet engagement ainsi que la performance du service :

- taux de passage à l'arrêt en avance;
- taux de passage à l'arrêt en retard;
- taux de respect de l'heure des premiers départs;
- taux de respect des intervalles;
- taux de respect de l'amplitude des heures de service.

94 D'autres sociétés de transport en commun rendent accessible ce type de résultats sur leur site Web ou dans des rapports publics.

95 **Observation 3** Il n'existe pas de rapport recensant les trois normes de service minimal, soit la couverture, l'offre de service et le rendement, et présentant les résultats par parcours ou par type de service.

- 96 Par conséquent, il n'y a aucun suivi de cet aspect auprès du conseil d'administration. Les normes de service minimal sont des choix stratégiques de niveau de service, des engagements envers la population, des arbitrages budgétaires et des choix d'équité. Il est sain que le conseil d'administration puisse être informé périodiquement du degré de conformité aux normes ainsi que des écarts constatés. Un tel exercice peut également mener à réévaluer certains critères définis dans les normes.
- 97 **Observation 4** Le rapport d'expert portant sur la performance des dix grandes sociétés de transport du Québec a fait l'objet d'un plan d'action. Cette démarche témoigne d'une volonté du RTC de donner suite aux constats soulevés et de structurer les actions à mettre en œuvre.
- 98 Toutefois, afin de renforcer l'efficacité du plan d'action et d'en faciliter le suivi, certaines précisions supplémentaires gagneraient à y être intégrées. Pour quelques actions prévues, aucun échéancier n'est indiqué. De plus, dans certains cas, les actions complexes ne sont pas découpées en étapes distinctes assorties d'un échéancier propre à chacune. Les bonnes pratiques recommandent de prévoir des échéances intermédiaires lorsque la mise en œuvre d'une action s'étend sur plus de 12 mois. Enfin, le plan d'action ne précise aucun indicateur ni cible permettant d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place. De tels indicateurs constituent une base objective pour apprécier les résultats obtenus, confirmer la réduction du risque identifié et assurer un suivi rigoureux auprès de la direction et du comité d'audit.
- 99 L'ajout de ces éléments contribuerait à améliorer la clarté du plan d'action, à soutenir la reddition de comptes et à assurer un suivi plus structuré des actions découlant des recommandations.

Recommandations au Réseau de transport de la Capitale

- 100 Pour mesurer et, au besoin, améliorer la ponctualité du service, nous lui avons recommandé d'établir des cibles, notamment en ce qui concerne :
- le taux de respect des intervalles de passage prévus dans l'offre de service minimal;
 - le taux de respect de l'amplitude des heures de service prévues dans l'offre de service minimal;
 - le taux de conformité aux horaires.
- 101 Nous lui avons recommandé de moduler sa cible d'efficacité minimale, notamment par type de service, incluant l'eXpress, afin d'améliorer la qualité des analyses et de mieux soutenir sa prise de décision.
- 102 Nous lui avons recommandé de consigner les causes des avances et des retards significatifs afin d'améliorer le suivi opérationnel, de soutenir la prise de décision et de renforcer la reddition de comptes.

- 103 Nous lui avons recommandé d'améliorer la rapidité de communication aux usagers et usagères lors de l'annulation d'un passage, de façon à les informer avant l'heure prévue de celui-ci.
- 104 Nous lui avons recommandé de mettre en place un mécanisme de traçabilité et de contrôle qualité pour assurer la diffusion en temps opportun des annulations de passage dans l'application mobile Nomade temps réel.
- 105 Nous lui avons recommandé de faire une reddition de comptes périodique quant au respect des horaires et des normes de service minimal.
- 106 Nous lui avons recommandé de bonifier le plan d'action produit à la suite du rapport d'expert portant sur la performance des dix grandes sociétés de transport du Québec afin :
- de préciser un échéancier pour chaque action;
 - de détailler les actions complexes en les découpant par étape, assorties d'échéanciers intermédiaires;
 - d'intégrer des indicateurs permettant d'en mesurer les résultats.

Quelles sont les conclusions de l'audit?

- 107 Le RTC s'appuie sur des mécanismes de gestion structurés et sur des données opérationnelles pour encadrer la livraison de ses services. À ce titre, des procédures existent en matière de gestion des incidents et les ajustements apportés à l'offre de service reposent sur des analyses.
- 108 Toutefois, l'absence de certaines cibles de performance clairement établies, d'indicateurs d'efficacité pertinents ainsi que de mécanismes formels de reddition de comptes sur le respect des horaires et des normes de service minimal limite la capacité du RTC à mesurer pleinement l'efficacité et l'efficacité de ses services.
- 109 En conséquence, bien que des bases soient en place, des améliorations sont nécessaires afin de renforcer le pilotage de la performance et d'assurer que le service de transport soit pleinement efficace et efficient.

Quel est le fondement de la mission d’audit?

Sujet et portée des travaux

- 110 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*¹¹, nous avons réalisé une mission d’audit de performance portant sur la fiabilité des services au RTC.
- 111 L’audit portait sur la livraison du service. Il visait à déterminer dans quelle mesure le RTC assure un service fiable en s’appuyant sur des normes de qualité établies et des mécanismes de suivi.
- 112 Cet audit ne couvrait pas les services offerts par le Service de transport adapté de la Capitale ni ceux offerts par le service Flexibus, à l’exception des éléments de la norme de couverture minimale portant sur le Flexibus. L’analyse des activités couvrant l’entretien des véhicules a également été exclue de la portée.
- 113 Notre audit visait principalement les activités effectuées au cours des années 2024 et 2025. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations postérieures à cette période.

Stratégie

- 114 Parmi les travaux menés dans le cadre de cet audit, nous avons rencontré des gestionnaires et des membres du personnel du Réseau de transport de la Capitale.
- 115 Nous avons effectué des tests sur le respect des normes de service minimal, le respect des horaires planifiés, les annulations de parcours et les ajustements à l’offre de service.
- 116 Nous avons analysé les mécanismes opérationnels en vigueur pour la gestion des incidents.
- 117 Nos travaux ont également consisté à analyser l’information de gestion utilisée pour la livraison du service, à examiner les éléments suivis par les comités de gouvernance et à évaluer la reddition de comptes destinée aux différentes instances. Nous avons aussi analysé le format et le contenu du plan d’action produit à la suite du rapport d’expertise portant sur la performance des dix grandes sociétés de transport du Québec.

Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec

- 118 La responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur l’objectif de l’audit. Ainsi, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d’assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

11. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 24 octobre 2025.

Normes professionnelles

- 119 Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification – missions d’appréciation directe (NMC 3001).
- 120 Le Vérificateur général de la Ville de Québec applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ1) et, en conséquence, maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité du Vérificateur général avec les règles de déontologie, les normes professionnelles ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Vérificateur général se conforme aux règles sur l’indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



D. Rancourt
CPA auditeur

Daniel Rancourt, CPA auditeur
Vérificateur général de la Ville de Québec
Québec, Québec, Canada
25 mai 2026

Qu'en pense le service visé par cet audit?

Réseau de transport de la Capitale | 20 mai 2026

« Le RTC accueille positivement les recommandations formulées et a déjà entrepris des travaux pour en assurer la prise en charge. Un plan complet couvrant chacune des recommandations est en préparation et sera décliné en respect des pratiques recommandées par le vérificateur général de la Ville de Québec.

Les résultats de cet audit démontrent une prise en charge adéquate des opérations par le RTC, et les quelques recommandations émises s'inscrivent directement dans la planification opérationnelle ainsi que dans les travaux d'amélioration continue déjà en cours ou prévus à court terme.

Rappelons que le RTC est tenu d'offrir un service pour l'ensemble de l'agglomération de Québec, couvrant un territoire de 547 km², qui présente des particularités géographiques et démographiques très diversifiées.

Le contexte des travaux du tramway entraîne une transformation importante de l'offre de services, nécessitant de nombreux ajustements pour répondre aux contraintes. Le RTC vise à offrir un service stable, accessible et attrayant et s'est doté de principes encadrants, tout en mettant en place différents moyens afin de s'ajuster rapidement aux enjeux potentiels et d'atteindre ses objectifs.

Le RTC a notamment ajouté des autobus supplémentaires en réserve pour pallier les imprévus, augmenté le nombre de chauffeurs, mis en place certaines mesures préférentielles, dont des voies réservées, et investi des ressources importantes en analyse ainsi que dans l'élaboration de plans de contingence et de mitigation liés aux transformations du réseau en raison des chantiers du tramway.

La satisfaction de la clientèle a toujours été au cœur des priorités du RTC. D'ailleurs, les résultats des sondages de 2025 indiquent un taux global de satisfaction de 86 %.

Annexe – Objectif d’audit et critères d’évaluation

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant des bonnes pratiques de gestion en matière de transport en commun, des normes de service minimal du RTC ainsi que des guides, des politiques et des plans adoptés par le RTC, comme le *Guide de la planification des services*, la Politique de l’expérience client et le Plan d’entreprise 2023-2027.

Objectif

S’assurer que le Réseau de transport de la Capitale offre un service de transport efficace et efficient.



Critères d’évaluation

1. Les critères relatifs aux normes de service, soit la couverture minimale, l’amplitude minimale, l’intervalle maximal et l’efficacité minimale ainsi que la capacité maximale des autobus, sont suivis et respectés.
2. L’horaire prévu est respecté et il fait l’objet d’un suivi pour assurer un taux de ponctualité satisfaisant.
3. Les trajets annulés sporadiquement sont communiqués en temps opportun aux usagers et usagères.
4. Le RTC applique des procédures claires pour gérer les incidents affectant la fiabilité du service (ex. : conditions météorologiques, congestion, bris mécaniques).
5. Des analyses sont effectuées pour identifier les causes des retards et des annulations et mettre des actions correctives en place.
6. Des mesures et des cibles de rendement opérationnel sont établies, surveillées et comparées aux résultats réels, et des mesures correctives sont mises en œuvre lorsque des enjeux sont décelés.
7. Les décisions concernant l’ajout, le maintien ou la réduction de l’offre de service en transport en commun reposent sur des analyses qui tiennent compte des répercussions sur les usagers et usagères ainsi que sur les coûts d’exploitation.
8. Le rapport d’expertise portant sur la performance des dix grandes sociétés de transport du Québec a fait l’objet d’une analyse et d’un plan d’action approprié.



3

**Rapport de mission de certification indépendant
sur la gestion des subventions et des ententes
au Service de la culture et du patrimoine**

Audit en bref

Enjeux

Le milieu culturel contribue à rendre une communauté plus vivante et attrayante. Cependant, les offres culturelles nécessitent des investissements et les ressources des villes sont limitées. Il importe donc de se doter d'outils pour faire les meilleurs choix possibles.

Que ce soit dans le cadre d'ententes ou de programmes de subvention avec des organismes ou des artistes, l'administration municipale doit être bien organisée pour soutenir les bénéficiaires. Elle doit notamment déterminer les informations à recueillir, organiser l'analyse des demandes et assurer un suivi efficace des sommes octroyées.

Objectifs

Nous avons réalisé un audit de performance sur la gestion des subventions et des ententes au Service de la culture et du patrimoine (SCP). Il visait à déterminer si le SCP gère ses :

- subventions d'une manière efficace, efficiente et équitable;
- ententes d'une manière efficace, efficiente, équitable et économique.

Constats

- 1** Bien que le Service de la culture et du patrimoine ait mis en place des programmes de subvention généralement bien définis et diffusés, l'équité d'accès n'est pas favorisée en raison du versement de sommes importantes en dehors des programmes ainsi que du programme Vitalité culturelle.
- 2** De façon générale, les conditions d'admissibilité ont été respectées, les processus d'octroi nécessitent des améliorations concernant l'analyse des projets, la validation de l'indépendance et la documentation afférente à l'admissibilité des bénéficiaires. Le suivi des subventions est généralement efficace, mais la préparation d'informations de gestion gagnerait à être bonifiée.
- 3** Les processus d'octroi et de suivi des ententes du domaine culturel sont généralement efficaces, mais nécessitent des améliorations concernant l'estimation du montant des ententes et le choix de certains fournisseurs.
- 4** Le Service de la culture et du patrimoine ne gère pas adéquatement l'entente relative à la gestion des bibliothèques et exerce peu de contrôles sur l'achat des documents nécessaires à leur fonctionnement.

Recommandations

Au Service de la culture et du patrimoine

- 144 Nous lui avons recommandé de rendre publiques les modalités d'octroi et d'analyse du programme Vitalité culturelle et de le rendre accessible à tous les organismes culturels professionnels qui souhaiteraient y participer.
- 145 Nous lui avons recommandé de mieux encadrer l'octroi de subventions en dehors des programmes afin de permettre une équité d'accès.
- 168 Nous lui avons recommandé de formaliser l'évaluation des conditions d'admissibilité en la consignant dans les dossiers.
- 169 Nous lui avons recommandé d'uniformiser les pratiques concernant l'analyse des projets.
- 170 Nous lui avons recommandé de prévoir une validation écrite de l'indépendance de toute personne qui participe aux évaluations des demandes.
- 171 Nous lui avons recommandé de prévoir un mécanisme permettant de recueillir des informations pertinentes concernant les subventions octroyées.
- 189 Nous lui avons recommandé d'évaluer si une mise en concurrence est nécessaire avant de renouveler une entente avec une entité.
- 190 Nous lui avons recommandé de revoir le processus et la documentation afférente à l'estimation des montants des ententes.
- 210 Nous lui avons recommandé de poursuivre le déploiement du mécanisme de suivi des clauses de l'entente de gestion de la Bibliothèque de Québec établi en 2026.
- 211 Nous lui avons recommandé de procéder à une évaluation financière globale des services énoncés dans le cadre de l'entente de gestion de la Bibliothèque de Québec et de prévoir une réévaluation périodique.
- 212 Nous lui avons recommandé d'améliorer les contrôles concernant l'entente d'acquisition des biens culturels.

Table des matières

En quoi consiste cet audit?	56
Sujet.....	56
Enjeux.....	59
Service visé.....	59
Objectifs	60
Quels sont les constats de l’audit?	60
1. Programmes de subvention.....	60
2. Octroi et suivi des subventions	63
3. Octroi et suivi des ententes relatives à la culture	68
4. Suivi des ententes relatives à la gestion de la Bibliothèque de Québec.....	72
Quelles sont les conclusions de l’audit?	75
Quel est le fondement de la mission d’audit?	76
Sujet et portée des travaux.....	76
Stratégie.....	76
Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec.....	77
Normes professionnelles	77
Qu’en pense le service visé par cet audit?	78
Annexe I – Objectifs d’audit et critères d’évaluation.....	79
Annexe II – Description du contenu de certains programmes de subvention	81

En quoi consiste cet audit?

Sujet

- 121 La culture occupe une place importante dans la vie des citoyens et citoyennes d'une ville. Elle contribue au développement économique et touristique, renforce le sentiment d'appartenance à une communauté et crée des expériences marquantes. L'offre culturelle est diversifiée : théâtre, arts littéraires, danse, cinéma, œuvres monumentales, histoire et patrimoine, cirque, musique, arts numériques, etc.
- 122 À la Ville de Québec, l'importance de la culture s'exprime par l'adoption de la Vision du patrimoine 2017-2027, en mai 2017, et de la Politique culturelle 2025-2030, en novembre 2024.
- 123 Pour l'appuyer dans ses ambitions, la Ville peut compter sur un partenaire, soit le ministère de la Culture et des Communications (MCC), par l'entremise du programme gouvernemental Ententes de développement culturel municipales et régionales (EDC). Depuis plus de 40 ans, ces ententes permettent de soutenir une programmation qui vise à dynamiser les projets culturels sur le territoire avec un financement réparti entre la Ville et le MCC. La plus récente EDC a été adoptée en septembre 2024, pour une durée de trois ans. Elle contient une programmation-cadre s'élevant à 73,1 M\$, dont 34,8 M\$ à la charge de la Ville.
- 124 Que ce soit par l'EDC ou d'autres sources de financement, la Ville utilise un certain nombre de moyens pour favoriser la culture, notamment :
- des mesures d'aides financières, comme des subventions;
 - des ententes avec des organismes du domaine culturel et des artistes de la région pour faire rayonner la culture auprès de la population.



Subventions


125 La Ville verse des subventions qui sont encadrées en majorité par différents programmes. Les bénéficiaires de ces divers programmes sont principalement des **organismes culturels professionnels**¹, des artistes et des organismes de loisirs. Entre 2022 et 2024, la Ville a octroyé des subventions à un peu plus de 300 bénéficiaires. Ainsi, environ 475 subventions totalisant 16 M\$ leur ont été octroyées en moyenne annuellement.

Organisme culturel professionnel

Organisme à but non lucratif (OBNL) qui présente des activités artistiques et culturelles professionnelles de façon régulière et dont la mission est la création, la production, la diffusion ou la promotion d'œuvres artistiques ou organisme de services qui œuvre auprès d'organismes dont il s'agit de la mission.

126 Le tableau 1 décrit les programmes les plus importants en culture. Ceux-ci correspondent à près de 60 % des subventions.

Tableau 1 – Principaux programmes de subvention en culture

Programme	Description	2022	2023	2024
		(M\$ – Arrondis)		
Vitalité culturelle	Soutient le fonctionnement d'environ 80 organismes culturels professionnels. Les subventions sont octroyées pour des cycles de quatre ans et varient selon plusieurs critères, dont le chiffre d'affaires de l'organisme.	3,9	3,4	3,4
Mesure d'aide pour les églises de valeur patrimoniale exceptionnelle	<p>Appuie financièrement les travaux de préservation et de mise en valeur du patrimoine religieux de Québec.</p> <p>Églises visées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • basilique-cathédrale de Notre-Dame-de-Québec; • cathédrale Holy Trinity; • église de Saint-Jean-Baptiste; • église de Saint-Charles-Borromée; • église de La Nativité de Notre-Dame; • église de Saint-Roch; • église de Saint-Sauveur; • église de Saint-Charles-de-Limoilou. 	2,6	4,3	1,3
	<p>Photo 1 – Vue du clocher de l'église de Saint-Sauveur</p>  <p>Source : Ville de Québec.</p>			
Mesure Première Ovation	S'adresse à la relève artistique de Québec dans treize disciplines (cirque, patrimoine, arts numériques, design, cinéma, etc.). Des organismes culturels professionnels sélectionnent les artistes boursier(-ère)s parmi les candidatures.	1,2	1,2	1,2

1. Inspiré de : Ville de Québec, « Conditions générales – Soutien aux projets des organismes culturels professionnels », *Programmes et subventions*, s. d. [<https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/programmes-subventions/art-culture/soutien-organismes-professionnels/docs/conditions-generales.pdf>] (16 mars 2026).

Programme	Description	2022	2023	2024
		(M\$ – Arrondis)		
Soutien aux projets des organismes culturels professionnels	<p>Comprend quatre volets et onze axes d'intervention. La Ville lance plusieurs appels à projets durant l'année.</p> <p>Volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire (production et diffusion); • Rejoindre (développement de publics et médiation culturelle); • Organiser (soutien organisationnel); • Rayonner (rayonnement national et international). <p>Programme avec le volume de subventions le plus important.</p>	1,1	1,1	1,3
Mesure d'aide financière à l'intention des musées d'État pour des expositions internationales majeures	<p>Soutient la présentation de grandes expositions internationales au Musée de la civilisation et au Musée national des beaux-arts du Québec. Aide maximale de 500 000 \$ par musée et une demande par année.</p> <p>Cette mesure n'existe plus depuis 2025.</p>	1,0	1,0	1,0

Ententes

- 127 La Ville de Québec favorise également la culture en utilisant les services d'organismes ou d'artistes dans différents domaines. Elle a émis, en moyenne pour les années 2022 à 2024, environ 175 bons de commande qui totalisent 21 M\$ annuellement. Le tableau 2 détaille des exemples de secteurs où des ententes sont consenties.

Tableau 2 – Ententes du secteur culturel

Ententes	Description	2022	2023	2024
		(M\$ – Arrondis)		
Exploitation de la Bibliothèque de Québec	<p>La Bibliothèque de Québec regroupe un réseau de 26 bibliothèques, réparties dans les 6 arrondissements. Ce vaste accès est géré par L'Institut canadien de Québec (L'ICQ) par le biais d'un contrat de gestion.</p> <p>Photo 2 – Bibliothèque Gabrielle-Roy</p>  <p>Source : Ville de Québec.</p>	15,7	16,1	13,9
Acquisition de biens culturels pour le compte de la Bibliothèque de Québec	<p>L'ICQ acquiert les biens culturels proposés à la population dans les bibliothèques. Ces biens appartiennent à la Ville.</p>	2,4	2,5	2,6

Ententes	Description	2022	2023	2024
		(M\$ – Arrondis)		
Animations, spectacles et expositions	Promotion de la culture, notamment par l'organisation d'activités, l'exposition d'œuvres sur des installations d'exposition extérieures et par l'animation de bâtiments, par exemple le Palais Montcalm, le centre d'art La Chapelle et les douze maisons du patrimoine.	1,5	1,8	2,4
Création d'œuvres d'art public	Permet de développer la collection d'œuvres de la Ville. Par exemple, lors de la construction ou de l'agrandissement d'un bien immobilier ou d'un ouvrage d'art de 500 000 \$ et plus, 1,5 % du budget du coût des travaux pour les cinq premiers millions de dollars et 0,5 % pour le montant excédentaire est alloué à l'intégration d'une œuvre d'art. D'autres initiatives peuvent également permettre des ajouts à la collection.	0,5	1,0	0,9

Photo 3 – Murale Raconte-moi les piliers, inaugurée en 2024



Source : Ville de Québec.

Enjeux

- 128 Le milieu culturel contribue à rendre une communauté plus vivante et attrayante. Cependant, les offres culturelles nécessitent des investissements et les ressources des villes sont limitées. Il importe donc de se doter d'outils pour faire les meilleurs choix possibles.
- 129 Que ce soit dans le cadre d'ententes ou de programmes de subvention avec des organismes ou des artistes, l'administration municipale doit être bien organisée pour soutenir les bénéficiaires. Elle doit notamment déterminer les informations à recueillir, organiser l'analyse des demandes et assurer un suivi efficace des sommes octroyées.

Service visé

- 130 Cet audit concerne le Service de la culture et du patrimoine (SCP), responsable, notamment, de la Bibliothèque de Québec, de la programmation culturelle, du patrimoine, de l'archéologie, de la muséologie, de l'art public, de la toponymie et de la commémoration.

- 131 Il élabore la politique municipale en matière d'art, de culture et de patrimoine et contribue à la mise en œuvre des initiatives dans ces domaines. Avec ses partenaires, il soutient les artistes et les organismes culturels, tant professionnels qu'amateurs, et favorise l'accès de la population aux arts et à la culture. Il gère également, en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications, la programmation des EDC, permettant ainsi la mise en œuvre des orientations et des interventions en matière de développement culturel et de patrimoine.

Objectifs

- 132 Nous avons réalisé un audit de performance sur la gestion des subventions et des ententes au Service de la culture et du patrimoine. Il visait à déterminer si le SCP gère ses :
- subventions d'une manière efficace, efficiente et équitable;
 - ententes d'une manière efficace, efficiente, équitable et économique.

L'annexe I présente les objectifs et les critères d'évaluation de l'audit.

Quels sont les constats de l'audit?

1 Programmes de subvention

- 133 La mise en place de programmes de subvention permet d'encadrer les aides octroyées, ce qui évite une prise de décision arbitraire. Un programme doit notamment préciser :
- les conditions d'admissibilité, pour définir à qui s'adresse le programme;
 - les modalités d'octroi, qui indiquent l'objet de la subvention et le montant de l'aide accordée;
 - les documents à fournir pour l'analyse du projet par la Ville, comme un formulaire de demande et un budget;
 - les modalités d'analyse, qui peuvent inclure des critères d'évaluation et décrire le comité responsable d'examiner les demandes;
 - les modalités de versement.
- 134 L'annexe II reprend les éléments précédents et les détaille pour chacun des programmes les plus importants au SCP.

Ce que nous avons constaté

- 135 Bien que le SCP ait mis en place des programmes de subvention généralement bien définis et diffusés, l'équité d'accès n'est pas favorisée en raison du versement de sommes importantes en dehors des programmes ainsi que du programme Vitalité culturelle.

Ce qui appuie notre constat

- 136 **Observation 1** En général, les programmes sont bien définis et diffusés.
- 137 Pour la plupart des programmes analysés, toutes les informations pertinentes sont publicisées sur le site Web de la Ville. Par exemple, on y retrouve les conditions d'admissibilité, les documents à fournir ainsi que les modalités d'analyse, d'octroi et de versement. Les bénéficiaires potentiels peuvent ainsi s'informer et bien se préparer pour faire leurs demandes. Le processus d'octroi est donc prévisible puisque le cheminement de la demande est détaillé.
- 138 Par exemple, pour la mesure Soutien aux projets des organismes culturels professionnels, la page Internet contient plusieurs hyperliens qui donnent tous les détails du programme, comme le montre l'image 1.

Image 1 – Capture d'écran de la page Soutien aux projets des organismes culturels professionnels



Source : Ville de Québec, *Soutien aux projets des organismes culturels professionnels*, 2026. [ville.quebec.qc.ca/apropos/programmes-subventions/art-culture/soutien-organismes-professionnels] (6 février 2026).

- 139 **Observation 2** Le programme Vitalité culturelle n'est pas accessible à l'ensemble des organismes culturels professionnels, ce qui n'est pas équitable.
- 140 À l'inverse des autres programmes culturels analysés, le SCP ne demande pas aux organismes de soumettre une demande pour obtenir leur subvention. En effet, c'est le SCP qui détermine le bassin des organismes potentiellement admissibles. Ainsi, les organismes ayant déjà été subventionnés par le programme sont évalués, puis acceptés ou rejetés en fonction de leur performance passée. Les nouveaux organismes sont sélectionnés à l'aide d'une liste d'organismes ayant déjà déposé des demandes dans un des programmes subventionnant les projets. Par la suite, une sélection est faite par des conseillers ou conseillères du SCP selon des critères d'admissibilité, ainsi que la connaissance que ces personnes ont du milieu et des organismes professionnels culturels de la ville. Les organismes n'ont donc pas l'occasion de faire valoir leurs besoins en matière de soutien financier ni de démontrer qu'ils pourraient être admissibles au programme.
- 141 **Observation 3** Des sommes importantes ont été octroyées en dehors des programmes, donc sans processus formel ni diffusion efficace permettant d'assurer un accès équitable.
- 142 Verser des subventions en dehors des programmes ne favorise pas l'équité, puisqu'un seul organisme est ciblé alors que d'autres pourraient être admissibles en fonction des objectifs à atteindre par la subvention. Il est toutefois possible qu'un bénéficiaire soit le seul en mesure d'atteindre cet objectif. Cependant, le SCP n'explique généralement pas pourquoi l'organisme subventionné est le seul qui puisse le réaliser, le cas échéant. Également, pour obtenir leur subvention, les bénéficiaires des subventions versées en dehors des programmes n'ont pas à remplir certaines exigences. Par exemple, pour la plupart, ils n'ont pas soumis de demande et leurs projets ne font pas l'objet d'une analyse.
- 143 La valeur des subventions octroyées en dehors des programmes est importante. En effet, 6 bénéficiaires ont obtenu un peu plus de 6 M\$ de cette façon entre 2022 et 2024. Cette somme représente 12 % de l'ensemble des subventions octroyées financées par l'EDC ainsi que par les budgets d'opération ou d'investissement du SCP.

Recommandations au Service de la culture et du patrimoine

- 144 Nous lui avons recommandé de rendre publiques les modalités d'octroi et d'analyse du programme Vitalité culturelle et de le rendre accessible à tous les organismes culturels professionnels qui souhaiteraient y participer.
- 145 Nous lui avons recommandé de mieux encadrer l'octroi de subventions en dehors des programmes afin de permettre une équité d'accès.

2 Octroi et suivi des subventions

146 Un processus d'octroi et de suivi des subventions bien géré se déroule typiquement comme le détaille la figure 1.

Figure 1 – Processus d'octroi et de suivi des subventions



147 La première étape consiste à se doter de fichiers d'analyse comprenant les critères d'admissibilité et d'évaluation ainsi que de la liste des documents que les candidates et candidats doivent fournir. Ces outils permettent de choisir avec consistance et équité les bénéficiaires. Toutes les personnes qui participent à l'évaluation doivent, à ce moment, signer une déclaration d'indépendance pour éviter les conflits d'intérêts et le favoritisme.

148 Ensuite, les lettres et les conventions de subvention doivent être préparées. Ces documents clarifient les conditions, notamment la somme octroyée et l'objet de la subvention. L'utilisation de modèles permet d'éviter les oublis et les ambiguïtés.

- 149 Lorsque ces étapes sont réalisées, les autorités doivent approuver l'octroi des subventions. Pour ce faire, elles doivent avoir accès minimalement aux informations sur les projets et les bénéficiaires ainsi qu'aux montants subventionnés et aux sources de financement. S'ensuit la mise en place d'un mécanisme de suivi pour veiller au respect des conditions, incluant les conditions de versement.
- 150 Enfin, une reddition de comptes doit être effectuée pour l'ensemble des subventions. Celle-ci permet d'évaluer l'efficacité des méthodes et des programmes et de faire des ajustements, si nécessaire.

Subventions testées

- 151 Pour réaliser cet audit, nous avons effectué 45 tests sur des subventions. Le tableau 3 brosse un portrait des subventions testées.

Tableau 3 – Portrait des subventions testées

Nom du programme, le cas échéant	Nombre de tests	Montant accordé
Mesure d'aide financière pour les églises de valeur patrimoniale exceptionnelle	8	7 523 740 \$
Hors programme	7	5 395 593 \$
Hors programme, financé à 100 % par le MCC	1	4 000 000 \$
Mesure d'aide financière à l'intention des musées d'État pour des expositions internationales majeures	6	3 000 000 \$
Vitalité culturelle	7	2 622 326 \$
Programmes dont la gestion a été impartie, dont Première Ovation	2	788 162 \$
Autres programmes	7	125 550 \$
Soutien aux projets des organismes culturels professionnels	7	99 000 \$
Total	45	23 554 371 \$

Ce que nous avons constaté

- 152 De façon générale, les conditions d'admissibilité ont été respectées, les processus d'octroi nécessitent des améliorations concernant l'analyse des projets, la validation de l'indépendance et la documentation afférente à l'admissibilité des bénéficiaires. Le suivi des subventions est généralement efficace, mais la préparation d'informations de gestion gagnerait à être bonifiée.

Ce qui appuie notre constat

- 153 **Observation 1** Dans l'ensemble, les conditions d'admissibilité des bénéficiaires ont été respectées. De plus, les subventions ont été approuvées adéquatement et, la plupart du temps, officialisées par une convention ou une lettre cohérente avec les programmes.
- 154 Nous avons analysé 35 subventions qui sont associées à un programme géré par le SCP. Pour ces tests, la majorité des conditions d'admissibilité étaient respectées. Toutefois, pour certaines conditions d'admissibilité, le libellé n'est pas suffisamment précis et nécessiterait des directives pour s'assurer que l'évaluation s'effectue d'une manière similaire entre les conseillers et conseillères. Par exemple, une des conditions fréquentes dans les différents programmes testés est que l'organisme doit « Faire preuve d'une saine gouvernance et d'une gestion administrative et financière rigoureuse ». Sans précisions supplémentaires, l'interprétation de cette condition peut être différente d'une personne à l'autre.
- 155 Concernant l'officialisation de la subvention, une convention ou une lettre a été produite la plupart du temps. Par rapport aux modalités qui y sont inscrites, dans tous les cas, nous avons obtenu la documentation afférente et voici ce que nous avons constaté :
- le montant octroyé concordait avec les modalités du programme;
 - les clauses respectaient les modalités du programme.
- 156 Finalement, les 45 tests ont été approuvés par le bon niveau d'autorité, qui a eu accès à suffisamment d'informations.
- 157 **Observation 2** Les processus d'octroi de subvention nécessitent des améliorations concernant la documentation afférente à l'admissibilité des bénéficiaires, l'analyse des projets et la validation de l'indépendance des personnes qui les analysent.
- 158 L'évaluation des conditions d'admissibilité n'est pas consignée au dossier, ce qui suppose une grande connaissance des bénéficiaires et une maîtrise de chacun des programmes et de leurs exigences. En effet, l'évaluation est effectuée d'une manière informelle par les conseillers et conseillères. Cette pratique fragilise l'évaluation de l'admissibilité en cas de départ de personnes expérimentées.
- 159 L'analyse menant au choix des projets subventionnés n'est pas uniforme. En effet, pour 20 des 28 tests où une analyse des projets devait être effectuée, une analyse écrite de la part du SCP a été retracée. Dans les 8 autres cas, aucune analyse n'était disponible.
- 160 De plus, une déclaration concernant l'indépendance des personnes qui analysent les subventions n'est pas prévue pour tous les programmes. Parmi les 35 tests visés par un programme, il y en a 27 pour lesquels la signature d'une déclaration d'indépendance est demandée. Il s'agit des subventions financées par l'EDC et octroyées par le biais d'un comité. Selon nos observations, le SCP n'applique pas totalement cette directive. Les employées et employés de la Ville membres de ces comités ne signent pas de déclaration d'indépendance. Pour les membres externes de la

Ville, nous avons obtenu leur déclaration d'indépendance pour uniquement 3 des 23 tests pour lesquels le comité était composé de membres externes. Dans un objectif d'amélioration, il serait pertinent de mettre en place un processus de confirmation d'indépendance pour toutes les personnes qui procèdent à une analyse.

161 **Observation 3** Le suivi des clauses est généralement bien effectué, mais des écarts concernant quelques versements ont été constatés.

162 En général, les subventions sont versées en deux versements. Le bénéficiaire doit fournir la documentation prévue avant d'obtenir le paiement final. Le suivi repose sur les conseillers et conseillères qui gèrent de manière individuelle les subventions sous leur responsabilité et qui doivent avertir le personnel administratif de procéder aux versements. Nous avons observé trois écarts sur les versements : deux tests pour lesquels un versement a été oublié et un test pour lequel un versement n'a pas été effectué au moment opportun, soit avant la signature de la convention.

163 **Observation 4** Il n'existe pas de mécanisme de suivi centralisé des subventions et des bénéficiaires.

164 Actuellement, la seule façon d'obtenir une liste des subventions est d'utiliser le système financier de la Ville. Les informations recueillies tout au long des processus sont consignées dans des répertoires, sans passer par un système permettant un classement prévisible. Cette façon de faire ne permet pas de visualiser rapidement l'ensemble des subventions.

165 Ainsi, le SCP ne peut colliger de l'information de gestion pertinente et prendre des décisions éclairées sur la performance de ses processus. Par exemple, il n'est pas possible d'obtenir rapidement une liste indiquant :

- le bénéficiaire;
- la somme accordée;
- le programme, le cas échéant;
- le responsable du suivi au sein du SCP;
- la date de l'octroi, etc.

- 166 En particulier, la valeur des subventions octroyées par bénéficiaire et par année permettrait de suivre l'obligation qu'ont les organismes de faire auditer leurs états financiers et de les remettre au vérificateur général si l'ensemble des subventions reçues dépasse les 100 000 \$². Il arrive fréquemment que les organismes déposent plusieurs demandes dans une année. Il est donc important de les tenir informés de cette obligation, surtout lorsqu'ils s'approchent du seuil. Parmi les 45 tests réalisés, un organisme n'a pas transmis ses états financiers audités bien qu'il ait dépassé ce seuil.
- 167 Également, l'absence d'un système centralisé de suivi ne favorise pas la reddition de comptes. La seule reddition effectuée par le SCP a trait aux EDC dans leur ensemble. Dans cette reddition, il y a des bilans liés aux subventions, mais seulement celles qui sont issues de l'EDC. Les subventions du SCP proviennent également d'autres sources de financement, comme le budget de fonctionnement et d'autres fiches du budget d'investissement, mais celles-ci ne figurent dans aucune reddition de comptes. Par exemple, le programme Vitalité culturelle n'est pas financé par l'EDC.

Recommandations au Service de la culture et du patrimoine

- 168 Nous lui avons recommandé de formaliser l'évaluation des conditions d'admissibilité en la consignant dans les dossiers.
- 169 Nous lui avons recommandé d'uniformiser les pratiques concernant l'analyse des projets.
- 170 Nous lui avons recommandé de prévoir une validation écrite de l'indépendance de toute personne qui participe aux évaluations des demandes.
- 171 Nous lui avons recommandé de prévoir un mécanisme permettant de recueillir des informations pertinentes concernant les subventions octroyées.

2. Cette exigence provient de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*. Le seuil de 100 000 \$ a été modifié à 250 000 \$ en 2025.

3 Octroi et suivi des ententes relatives à la culture

- 172 Jusqu'en mars 2026, les municipalités devaient se conformer à la *Loi sur les cités et villes*³ pour conclure des contrats. Cette loi prévoyait différents modes d'octroi, incluant la mise en concurrence afin d'obtenir le meilleur service au meilleur prix. Toutefois, beaucoup d'ententes du domaine culturel sont conclues de gré à gré. En effet, l'article 573.3 de la Loi prévoyait des exemptions, notamment pour les contrats « dont l'objet est la fourniture de biens meubles ou de services reliés au domaine artistique ou culturel ou la fourniture d'abonnements⁴ ».
- 173 Malgré cette exemption au processus régulier d'approvisionnement, l'octroi et le suivi des ententes doivent tout de même se conformer à certaines bonnes pratiques, comme détaillées dans la figure 2.

Figure 2 – Processus d'octroi et de suivi des ententes



- 174 Pour analyser les services nécessaires, leur valeur et effectuer le bon choix de fournisseur, une mise en concurrence peut parfois être bénéfique, même si la Ville n'est pas tenue de le faire. En effet, une mise en concurrence favorise l'équité, la qualité des services et la négociation du prix. Les documents doivent alors être consignés dans un endroit pertinent.

3. Jusqu'au 31 mars 2026, les municipalités devaient se conformer à la *Loi sur les cités et villes*. Cependant, à compter du 1^{er} avril 2026, la gestion des contrats municipaux est soumise à une nouvelle loi, la *Loi sur les contrats des organismes municipaux*. Les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* citées dans ce texte sont équivalentes dans cette nouvelle loi.

4. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, art. 573.3, à jour au 24 octobre 2025.

- 175 Une fois le fournisseur choisi, une entente doit être préparée. Elle doit préciser les conditions telles que :
- les rôles et les responsabilités des deux parties;
 - le prix;
 - les attentes relatives à la prestation de services;
 - la reddition de compte attendue.
- 176 Lorsque ces étapes sont réalisées, les exigences en matière d’approbation sont déterminées. Elles peuvent être plus ou moins importantes. L’information minimale à fournir pour l’approbation est la description et le prix des services rendus et du fournisseur ainsi que la source de financement. Un mécanisme de suivi doit ensuite être mis en place pour veiller au respect des conditions, incluant les conditions de versement.

Ententes testées

- 177 Pour réaliser cet audit, nous avons effectué 28 tests parmi les ententes du domaine culturel. Le tableau 4 détaille les tests effectués.

Tableau 4 – Portrait des ententes du domaine culturel testées

Catégorie de l’entente	Nombre de tests	Montant accordé testé
Gestion / animation d’un lieu culturel par des OBNL	7	1 337 000 \$
Œuvres d’art public réalisées par des artistes	8	961 000 \$
Autres	3	371 000 \$
Animation d’un lieu culturel géré en régie	3	76 000 \$
Petits contrats variés	5	48 000 \$
Appels à projets – Spectacles d’été dans des parcs octroyés à des OBNL	2	24 000 \$
Total testé	28	2 817 000 \$

Ce que nous avons constaté

- 178 Les processus d’octroi et de suivi des ententes du domaine culturel sont généralement efficaces, mais nécessitent des améliorations concernant l’estimation du montant des ententes et le choix de certains fournisseurs.

Ce qui appuie notre constat

- 179 **Observation 1** Concernant le processus d'octroi des ententes culturelles, le SCP choisit adéquatement les modes d'octroi de contrat, utilise généralement des modèles d'entente et les fait approuver adéquatement.
- 180 Toutes les ententes ont été octroyées de gré à gré et elles respectaient les règles d'approvisionnement. La plupart ont bénéficié de l'exemption de la *Loi sur les cités et villes* permettant de procéder sans mise en concurrence puisqu'elles étaient relatives au domaine culturel et artistique.
- 181 Dans la plupart des tests où c'était pertinent, le SCP a utilisé une entente type approuvée par le Service des affaires juridiques. L'utilisation de ces ententes modèles permet de s'assurer que les clauses sont similaires entre les contrats semblables. Toutefois, ce n'est pas toujours nécessaire, par exemple, pour les contrats de petite envergure.
- 182 Les ententes testées ont été approuvées par le bon niveau d'autorité, qui a eu accès à suffisamment d'informations. Nous nous sommes assurés que, minimalement, les autorités approbatrices avaient une description du fournisseur et des services rendus, le prix, ainsi que le détail du financement.
- 183 **Observation 2** Certaines étapes du processus d'octroi d'ententes devraient être améliorées, soit l'estimation du montant des ententes et le choix du fournisseur.
- 184 Dans environ la moitié des cas, nous n'avons pas obtenu l'estimation du SCP concernant le montant des services. Notamment, 5 cas, totalisant un peu plus d'un million de dollars, reposaient sur un prix basé uniquement sur le contrat précédent. Cette approche est insuffisante à elle seule puisque les besoins doivent être réévalués et les prix courants analysés. L'estimation du contrat est une étape importante pour établir les bases de la négociation avec le fournisseur concernant le prix final au contrat.
- 185 Dans certains cas, une mise en concurrence des contractants aurait été bénéfique. En effet, six tests associés à des services d'animation et de gestion d'un lieu culturel montrent que les contrats ont été confiés aux mêmes organismes année après année, sans justification. Dans certains cas, il est possible que des organismes soient les seuls à pouvoir offrir le service demandé. Dans d'autres cas, une mise en concurrence pourrait favoriser l'émergence du meilleur projet, permettre une certaine rotation des contractants, ce qui permet une variété dans l'offre de services rendus aux citoyens et aux citoyennes.
- 186 C'est dans cette optique que le SCP a lancé un appel de propositions visant à animer la Maison Hamel-Bruneau (voir la photo 4), pour les années 2026 et 2027. Auparavant, cette maison du patrimoine était exploitée en régie. L'appel de propositions détaille notamment les exigences du mandat, les conditions d'admissibilité et l'échéancier.

Photo 4 – Maison Hamel-Bruneau



Source : Ville de Québec.

Bonne pratique

Nous avons observé deux pratiques du SCP qui favorisent l'émergence du meilleur projet en mettant en concurrence divers fournisseurs potentiels.

Concours pour les œuvres d'art public

Des contrats liés à des œuvres d'art public émanent d'un concours. Le processus comprend habituellement les étapes suivantes.

- La Ville lance le concours par un avis public. Tous les détails du processus, y compris le budget de réalisation de l'œuvre, sont inscrits dans les règlements du concours qui sont également publics.
- Les artistes qui ont de l'intérêt soumettent leur candidature. Ces dernières sont analysées par un comité et environ trois finalistes sont sélectionnés.
- Les finalistes préparent une maquette de l'œuvre qu'ils envisagent de réaliser s'ils sont sélectionnés. Les artistes reçoivent une rémunération pour la réalisation de la maquette.
- Le comité évalue les maquettes et sélectionne par la suite le lauréat ou la lauréate.

Appels à projets pour les spectacles dans les parcs

Des contrats pour donner des spectacles dans des parcs de la ville pendant l'été sont issus d'appels à projets. Voici les étapes habituelles du processus.

- La Ville rédige un appel de propositions et l'envoie aux organismes culturels professionnels présents dans une liste.
- Les organismes peuvent envoyer une proposition qui est jugée par un comité.

Les meilleurs projets sont sélectionnés et les organismes choisis signent une entente.

- 187 **Observation 3** Le processus de suivi est bien mené, en général.
- 188 Nous avons revalidé les clauses liées aux versements et à la reddition de comptes et nous n'avons pas relevé de non-conformités pour 18 des 20 tests. Par exemple, des ententes exigent l'envoi d'un rapport concernant le service rendu et d'un bilan financier, ce qui a été respecté. Pour une entente, la reddition demandée n'a pas été reçue dans son ensemble, malgré les rappels effectués par le service, et le fournisseur a tout de même été payé. Pour une autre, le premier versement a été fait avant la signature de l'entente.

Recommandations au Service de la culture et du patrimoine

- 189 Nous lui avons recommandé d'évaluer si une mise en concurrence est nécessaire avant de renouveler une entente avec une entité.
- 190 Nous lui avons recommandé de revoir le processus et la documentation afférente à l'estimation des montants des ententes.

4 Suivi des ententes relatives à la gestion de la Bibliothèque de Québec

- 191 Avant 2013, certaines bibliothèques étaient exploitées par le personnel municipal et d'autres étaient sous la responsabilité d'un fournisseur, L'Institut canadien de Québec (L'ICQ). Après cette date, afin d'unifier la gestion de toutes les bibliothèques de la Ville, la gestion de l'exploitation du réseau a été confiée à L'ICQ, qui est un organisme historiquement lié à la Ville de Québec.
- 192 Un premier contrat, en vigueur du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2018, prévoyait des frais d'exploitation annuels de 9 682 608 \$. Comme le permettait l'entente, ce contrat a été renouvelé, pour cinq autres années. Ce renouvellement, valide du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2023, comprenait des frais d'exploitation annuels de 13 747 273 \$. Finalement, un nouveau contrat a été signé pour la période du 1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2028 où les frais d'exploitation annuels ont été évalués à 15 875 609 \$.
- 193 La Ville confie également à L'ICQ l'acquisition des biens culturels mis à la disposition des usagers et usagères dans les bibliothèques.

Ce que nous avons constaté

- 194 Le SCP ne gère pas adéquatement l'entente relative à la gestion des bibliothèques et exerce peu de contrôles sur l'achat des documents nécessaires à leur fonctionnement.

Ce qui appuie notre constat

- 195 **Observation 1** Au 31 décembre 2025, le SCP ne dispose pas d'un mécanisme pour s'assurer de la réalisation ou du suivi des clauses du contrat. En conséquence, plusieurs clauses n'ont pas été respectées.
- 196 Le contrat contient plusieurs clauses nécessitant des actions de la part du SCP ou des suivis annuels. Par exemple, le SCP et L'ICQ doivent produire un certain nombre de documents à des dates fixes. Au 31 décembre 2025, le SCP n'avait pas de fichier de suivi lui permettant de s'assurer que ces documents sont produits et que les clauses ont été respectées. À compter de 2026, le SCP s'est doté d'un outil de suivi des clauses partagé avec L'ICQ.
- 197 Nous avons interrogé le SCP sur le respect de chacune des clauses. Lorsque des documents précis devaient être produits ou fournis, nous les avons demandés. Nous avons noté plusieurs clauses non respectées. En voici quelques exemples qui sont en lien avec la collecte d'informations financières relativement aux services rendus.

Préparation du budget annuel

- 198 Pour respecter une clause de son contrat avec L'ICQ, le SCP doit transmettre, avant le 1^{er} juin de chaque année, les normes et les modalités liées à la préparation de son budget annuel et de ses états financiers pour l'année suivante. Or, le SCP ne transmet pas de modèle de budget à L'ICQ. Il s'agit plutôt d'un échange d'informations à cet effet.
- 199 Comme le SCP n'a pas transmis de directives précises, L'ICQ ne peut pas, à son tour, respecter une clause de son contrat avec la Ville qui stipule de transmettre, le 1^{er} décembre de chaque année, un budget d'exploitation pour l'année suivante, conforme aux normes et aux modalités établies et fondé sur les encaissements et les décaissements.
- 200 Bien que L'ICQ transmette un budget annuellement, ce dernier n'a pas les caractéristiques énoncées dans la clause de son contrat.

Plan de remplacement des employés de la Ville en bibliothèque

- 201 La Ville met à la disposition de L'ICQ, en prêt de service, du personnel permanent qui travaille dans les bibliothèques. Toutefois, les deux parties ont convenu selon une clause du contrat que lorsque les membres de ce personnel changeaient de statut (retraite, allègement d'horaire, etc.), L'ICQ devait soumettre à la Ville un plan de remplacement. Cette clause stipule également que la Ville et L'ICQ s'engagent à revoir les besoins de L'ICQ et à ajuster leurs engagements au besoin. Le SCP n'a pas obtenu de plan de remplacement en personnel.
- 202 **Observation 2** Depuis la première entente signée en 2013, le SCP n'a pas réévalué la valeur des services requis par L'ICQ pour la gestion des bibliothèques.

203 Nos travaux ont porté sur l'analyse des montants versés entre 2023 et 2025 dans le cadre du plus récent contrat. Nous avons interrogé le SCP afin de savoir comment la somme de 15 875 609 \$ de frais d'exploitation annuels avait été évaluée. Cette somme provient du cumulatif des demandes d'ajout effectuées pendant la période précédente et qui sont de nature récurrente comme :

- l'ajustement des salaires (indexation et avancement d'échelon);
- l'indexation des biens et des services;
- la compensation pour des postes abolis⁵;
- l'ajout d'heures dans une bibliothèque;
- l'abolition des frais de retards.

204 Chacune des demandes est analysée par le SCP et les calculs sont vérifiés. Le tableau 5 détaille la composition du montant annuel.

Tableau 5 – Détail du montant annuel pour les frais d'exploitation du contrat entre la Ville et L'ICQ, 2023-2028

Provenance / justification	Montant
Valeur des frais d'exploitation au moment du renouvellement pour la période du 1 ^{er} juillet 2018 au 30 juin 2023	13 747 273 \$
Modifications récurrentes proposées en 2020	452 800 \$
Modifications récurrentes proposées en 2021	377 165 \$
Modifications récurrentes proposées en 2022	749 371 \$
Modifications récurrentes proposées en 2023	549 000 \$
Valeur des frais d'exploitation annuels pour la période du 1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2028	15 875 609 \$

Source : Données compilées par le Vérificateur général à partir des données du Service de la culture et du patrimoine.

205 Le SCP a toujours procédé ainsi depuis 2013. Cette façon de faire suppose que le service est rendu d'une manière constante, sans changement de pratique et sans qu'aucun effort d'optimisation ne soit effectué. Conséquemment, il n'y a pas eu de réévaluation globale qui permettrait de bien estimer la valeur de l'ensemble des services rendus.

5. Cette mention fait référence à une clause du contrat. Lors des débuts de l'impartition du service des bibliothèques à L'ICQ, il restait plusieurs employés et employées de la Ville affectés aux tâches en bibliothèque. Lors du départ de ces personnes, la Ville abolit le poste, car il est compensé par une embauche à L'ICQ. Ainsi, éventuellement, il n'y aura plus de personnel de la Ville qui travaillera en bibliothèque.

- 206 Les clauses du contrat permettent au SCP d’aller chercher l’information nécessaire. Entre autres, des exigences en matière de préparation de budget et de plan remplacement de personnel, comme mentionné précédemment, pourraient permettre au SCP de mieux cerner le coût des services rendus. Actuellement, même si L’ICQ transmet annuellement un budget au SCP, comme stipulé à la clause correspondante, celui-ci ne contient pas un niveau de détail suffisant de l’information qui permettrait de savoir si des gains d’efficience sont possibles.
- 207 Depuis 2023, le SCP est accompagné par le Service des finances concernant les questions financières relatives à ce contrat. Un mandat leur avait été confié notamment pour analyser les états financiers de L’ICQ. Toutefois, cette analyse n’avait pas pour objet d’évaluer l’ensemble des services rendus par L’ICQ.
- 208 **Observation 3** L’entente liée à l’achat de documents culturels stipule que le SCP peut obtenir des factures, mais la Ville n’en a pas fait la demande. Elle ne procède donc à aucune vérification, même aléatoire, des biens acquis par L’ICQ.
- 209 Nous avons obtenu les rapports qui listent les factures d’achat des documents culturels qui appartiennent à la Ville. Ces listes ne précisent pas les titres des ouvrages acquis. Une des clauses de cette entente permettrait à la Ville d’obtenir de l’information supplémentaire concernant les achats effectués.

Recommandations au Service de la culture et du patrimoine

- 210 Nous lui avons recommandé de poursuivre le déploiement du mécanisme de suivi des clauses de l’entente de gestion de la Bibliothèque de Québec établi en 2026.
- 211 Nous lui avons recommandé de procéder à une évaluation financière globale des services énoncés dans le cadre de l’entente de gestion de la Bibliothèque de Québec et de prévoir une réévaluation périodique.
- 212 Nous lui avons recommandé d’améliorer les contrôles concernant l’entente d’acquisition des biens culturels.

Quelles sont les conclusions de l’audit?

- 213 Malgré la mise en place de plusieurs programmes bien définis et diffusés, la gestion des subventions par le SCP comporte des lacunes. Le versement de sommes importantes en subventions en dehors des programmes n’est pas une pratique équitable, tout comme l’accès au programme Vitalité culturelle. Pour être considérés comme pleinement efficaces, les processus d’octroi doivent être améliorés concernant l’analyse des projets, la validation de l’indépendance des membres des comités d’analyse et la documentation afférente à l’admissibilité. Les processus de suivi sont généralement efficaces. La collecte d’informations de gestion gagnerait à être mieux encadrée.

- 214 Le SCP gère l'octroi et le suivi des ententes culturelles avec efficacité, efficacité et équité en général. Cependant, la valeur des services nécessaires doit être mieux estimée, en particulier pour l'entente visant la gestion de la Bibliothèque de Québec, et une mise en concurrence serait bénéfique pour certaines ententes.

Quel est le fondement de la mission d'audit?

Sujet et portée des travaux

- 215 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*⁶, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion des subventions et des ententes au Service de la culture et du patrimoine.
- 216 Les activités liées au Bureau des grands événements, qui faisait partie du Service de la culture et du patrimoine entre février 2024 et juillet 2025, sont exclues de nos travaux.
- 217 Les ententes faisant partie de notre portée se rapportent aux domaines d'affaires suivants :
- les bibliothèques;
 - l'art public;
 - la mise en œuvre du patrimoine;
 - l'action culturelle, comprenant les activités d'animation, les spectacles, les expositions extérieures et l'animation des bâtiments à vocation culturelle détenus par la Ville.
- 218 Les ententes de nature administrative ou qui se rapportent à l'archéologie, aux analyses du patrimoine ou à la restauration d'œuvres d'art sont exclues de nos travaux.
- 219 Notre audit visait principalement les activités effectuées au cours des années 2022 à 2025. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Stratégie

- 220 Parmi les travaux menés dans le cadre de cet audit, nous avons rencontré des gestionnaires et du personnel du Service de la culture et du patrimoine. Nous avons effectué des tests sur des subventions et des ententes octroyées. Nous avons également analysé plusieurs programmes de subvention ainsi que l'information de gestion utilisée par le Service de la culture et du patrimoine.

6. *Op. cit.*, p. 68.

Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec

- 221 La responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Ainsi, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

Normes professionnelles

- 222 Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification – missions d'appréciation directe (NCCM 3001).
- 223 Le Vérificateur général de la Ville de Québec applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ1) et, en conséquence, maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité du Vérificateur général avec les règles de déontologie, les normes professionnelles ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Vérificateur général se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



D. CPA auditeur

Daniel Rancourt, CPA auditeur
Vérificateur général de la Ville de Québec
Québec, Québec, Canada
1^{er} juin 2026

Qu'en pense le service visé par cet audit?

Service de la culture et du patrimoine | 28 mai 2026

« La nouvelle direction du Service accueille favorablement les recommandations du rapport issu de la mission d'audit réalisée.

Le programme Vitalité, initié en 2013 puis révisé en 2021 dans un contexte d'instabilité associé à la reprise des activités post-pandémie, fait actuellement l'objet d'une évaluation de programme par le Service. Cette démarche était déjà annoncée dans la Politique culturelle 2025-2030 (p. 28). Les recommandations à l'égard de son accessibilité ainsi que de la diffusion des modalités d'octroi et d'analyse seront prises en considération dans le cadre de cette évaluation et des ajustements qui pourraient être apportés au programme.

En ce qui a trait aux autres investissements effectués dans le cadre des programmes ainsi que hors programmes, il est important pour le Service de la culture et du patrimoine d'assurer une équité d'accès aux fonds disponibles, tout en demeurant à la fois agile et rigoureux. Les mécanismes seront révisés afin d'assurer la réponse aux recommandations qui touchent principalement l'administration interne des programmes ainsi que la documentation des dossiers lors d'octroi de fonds.

Dans le cadre de l'octroi et du suivi des ententes de gestion qui sont confiées par la Ville aux organismes culturels, une évaluation de la pertinence de la mise en concurrence sera effectuée à l'occasion de leur renouvellement, dans le respect des règles d'approvisionnement. »

Annexe I – Objectifs d’audit et critères d’évaluation

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant des meilleures pratiques de gestion des subventions et des ententes.

Objectif 1

S’assurer que le Service de la culture et du patrimoine gère ses subventions d’une manière efficace, efficiente et équitable.

Critères d’évaluation

- 1.1 Les subventions sont encadrées par des programmes qui incluent, notamment, des critères d’admissibilité et des modalités pertinentes et qui sont diffusés d’une manière efficace et au moment opportun.
- 1.2 Le comité de sélection des projets, le cas échéant, est composé de membres indépendants ayant les qualités et les informations requises afin de bien jouer leur rôle dans l’octroi des subventions.
- 1.3 Le SCP évalue d’une manière équitable et diligente les demandes de subvention et il les analyse en conformité avec les programmes adoptés.
- 1.4 Le SCP fait approuver les subventions par le bon niveau hiérarchique et il lui fournit suffisamment d’informations pour une prise de décision éclairée.
- 1.5 Le SCP officialise par écrit l’octroi de la subvention, il formule des exigences qui sont uniformes pour chaque programme, le cas échéant, et pertinentes en fonction des sommes octroyées, puis il en assure le suivi.
- 1.6 Le SCP effectue périodiquement une reddition de comptes aux personnes appropriées sur l’ensemble des subventions octroyées à l’aide d’outils de suivi efficaces.

Annexe I – Objectifs d’audit et critères d’évaluation (suite)

Objectif 2

S’assurer que le Service de la culture et du patrimoine gère ses ententes d’une manière efficace, efficiente, équitable et économique.

Critères d’évaluation

- 2.1 Le SCP évalue ses besoins, estime et justifie la valeur des biens ou des services à être rendus par la personne ou l’organisation.
- 2.2 Le SCP respecte les règles d’octroi de contrat et il choisit judicieusement la personne ou l’organisation qui le réalisera.
- 2.3 Le SCP rédige des ententes qui incluent des modalités pertinentes et qui sont uniformes pour une même nature de contrat.
- 2.4 Le SCP fait approuver les ententes par le bon niveau hiérarchique et il lui fournit suffisamment d’informations pour une prise de décision éclairée.
- 2.5 Le SCP fait le suivi des ententes et s’assure du respect des clauses.

Annexe II – Description du contenu de certains programmes de subvention⁷

Soutien aux projets des organismes culturels professionnels

Conditions d'admissibilité : être un organisme culturel professionnel de la Ville, ce qui implique :

- être un OBNL ou une coopérative qui a pour mission principale la création, la production, la diffusion ou la promotion d'œuvres artistiques ou être un organisme de services auprès d'organismes dont il s'agit de la mission;
- avoir son siège social à Québec;
- présenter des activités artistiques et culturelles professionnelles de façon régulière dans une discipline reconnue (théâtre, danse, musique, patrimoine, etc.);
- respecter la *Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'art et de la scène*;
- faire preuve d'une saine gouvernance et d'une gestion administrative et financière rigoureuse;
- avoir au moins une année complète d'activités professionnelles à son actif;
- avoir été programmé par un organisme professionnel ou avoir obtenu une aide ou une évaluation positive d'un autre bailleur de fonds dans le domaine culturel dans les deux dernières années.

Documents nécessaires à l'analyse

- Formulaire spécifique à ce programme (qui inclut également d'autres documents à fournir).
- Formulaire de budget détaillé.

Première demande, autres documents à fournir

- Lettres patentes.
- Règlements généraux.
- États financiers des deux derniers exercices.
- Liste sommaire des réalisations artistiques professionnelles des deux dernières années.

Modalités d'octroi

- Elles sont variables en fonction des diverses mesures de ce programme. Il s'agit principalement d'un pourcentage du coût du projet avec un montant maximum qui est fixé et qui varie de 1 000 \$ à 35 000 \$.

Modalités d'analyse

- Le projet est analysé par les membres d'un comité composé généralement de membres internes et externes à la Ville, à l'aide de critères d'analyse.

7. Il s'agit des informations en vigueur au 31 décembre 2025, à l'exception de la mesure d'aide financière à l'intention des musées d'État pour des expositions internationales majeures qui n'a pas été reconduite en 2025.

Annexe II – Description du contenu de certains programmes de subvention (*suite*)

Soutien aux projets des organismes culturels professionnels (*suite*)

Modalités de versement

- Un premier versement correspondant à 90 % de la subvention est versé à la suite de l’approbation du projet par les autorités municipales.
- Le dernier versement est versé à la réception du rapport final du projet et du bilan financier.

Vitalité culturelle

Condition d’admissibilité : être un organisme culturel professionnel.

Modalités d’octroi

- Le choix des bénéficiaires est effectué par la Ville.
- Le montant de la subvention est attribué, entre autres, en fonction du chiffre d’affaires de l’organisme.
- Il s’agit d’une subvention qui s’étale sur une durée de 4 ans.

Modalités d’analyse

- L’accueil de nouveaux organismes dans ce programme est évalué par le SCP à l’aide de critères d’analyse.

Documents à fournir pour les nouveaux organismes soutenus par cette mesure

- Plan d’objectifs pour l’année en cours.
- États financiers pour les trois derniers exercices financiers terminés.
- Résolution pour le signataire de la convention à conclure.
- Lettres patentes.
- Planification stratégique en cours.
- Rapport annuel de l’exercice précédent.

Modalités de versement

- Un premier versement de 25 % de la subvention est versé à la suite de l’approbation par les autorités municipales.
- Les trois autres versements de 25 % sont versés annuellement conditionnellement à l’atteinte des objectifs fixés et au moment de la réception :
 - de la déclaration annuelle de conformité;
 - du plan d’objectifs mis à jour;
 - du rapport Vitalité culturelle.

Annexe II – Description du contenu de certains programmes de subvention (*suite*)

Mesure d'aide pour les églises de valeur patrimoniale exceptionnelle

Conditions d'admissibilité, être soit :

- une fabrique ou un diocèse;
- un OBNL;
- un propriétaire privé.

Documents nécessaires à l'analyse

- Formulaire d'inscription.
- Audit technique ou un carnet de santé récent de l'immeuble visé.
- Preuve d'assurance.
- Preuve de présence de systèmes de détection d'incendie.
- Présentation détaillée du projet avec un montage financier, un plan d'affaires ou une étude de faisabilité.

Modalités d'octroi

- L'analyse est réalisée en partenariat avec le Conseil du patrimoine religieux du Québec.
- Le cumul des aides financières ne peut excéder 95 % des dépenses admissibles.

Modalités d'analyse

- Le projet est analysé par les membres d'un comité composé de membres internes et externes à la Ville, à l'aide de critères d'analyse.

Modalités de versement

- Un premier versement de 30 % de la subvention lors de l'entrée en vigueur de l'entente.
- Un deuxième versement de 30 % de la subvention lorsque 50 % des travaux ont été exécutés.
- Un troisième versement de 30 % de la subvention lorsque 75 % des travaux ont été exécutés.
- Un quatrième versement de 10 % de la subvention lorsque 100 % des travaux ont été exécutés et suivant l'approbation par la Ville du rapport d'évaluation financière de la reddition de comptes finale du projet.

Annexe II – Description du contenu de certains programmes de subvention (*suite*)

Mesure Première Ovation

Conditions d'admissibilité

- Être un ou une artiste ayant entre 18 et 35 ans.
- Habiter à Québec ou à Wendake.
- Posséder la citoyenneté canadienne ou avoir sa résidence permanente.
- Disposer d'une formation reconnue ou avoir à son actif des réalisations attestant du niveau professionnel de sa démarche.

Modalités

- Cette mesure est gérée à l'externe par neuf organismes culturels professionnels œuvrant dans les disciplines visées.
- La Ville octroie la subvention à l'organisme pour trois ans.
- L'organisme doit après chaque année transmettre la liste des projets sélectionnés, les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du comité de sélection de même qu'un bilan financier du montant reçu.

Mesure d'aide financière à l'intention des musées d'État pour des expositions internationales majeures

Cette mesure n'est plus disponible au 31 décembre 2025.

Condition d'admissibilité : être un musée d'État situé sur le territoire de la ville de Québec.

Documents nécessaires à l'analyse

- Formulaire spécifique à ce programme (qui inclut également d'autres documents à fournir).
- Formulaire de budget détaillé.

Modalité d'octroi

- La subvention s'élève à un maximum de 500 000 \$.

Modalités d'analyse

- Le projet est analysé par les membres du comité de gestion de l'EDC, à l'aide de plusieurs critères d'analyse.

Modalités de versement

- Un premier versement correspondant à 50 % de la subvention est versé à la signature.
- Le dernier versement est versé à la réception du rapport final du projet.



4

**Rapport de mission de certification indépendant
sur la gestion des sommes octroyées
dans le cadre de la Vision entrepreneuriale**

Audit en bref

Enjeux

Les entreprises créent des emplois pour les citoyennes et citoyens. Elles génèrent aussi des revenus pour la Ville, ce qui contribue à la qualité des services publics rendus à la population. Elles font cependant face à de nombreux défis : productivité, innovation, recrutement et rétention de main-d'œuvre qualifiée, hausse des coûts, etc. Il est donc essentiel pour une municipalité de soutenir la communauté entrepreneuriale afin d'assurer le développement économique de son territoire et une qualité de vie à sa population.



Chaque année, le gouvernement du Québec confie à la Ville de Québec la gestion d'une somme pour appuyer des projets de développement économique. La Ville doit donc s'assurer que l'argent est judicieusement utilisé et qu'il permet de maximiser les retombées sur le territoire de l'agglomération de Québec.

Enfin, comme une aide financière peut avoir des répercussions importantes pour un bénéficiaire, elle doit être accordée selon un processus complet et équitable.

Objectif

Nous avons réalisé un audit de performance sur la gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale. Il visait à déterminer dans quelle mesure les fonds sont gérés de façon efficiente, efficace et équitable par le Service du développement économique et des grands projets.

Constats

- 1** Le Service du développement économique et des grands projets gère de façon efficace et efficiente la Vision entrepreneuriale : il a mis en place des mécanismes pour évaluer et optimiser les retombées de l'aide financière octroyée.
- 2** En général, les sommes sont octroyées sur la base d'un processus efficace.
- 3** Le Service du développement économique et des grands projets a mis en place un cadre de surveillance suffisant et, dans l'ensemble, il effectue un suivi approprié et équitable des clauses des ententes pour s'assurer de leur respect et de l'atteinte des objectifs.
- 4** Les redditions de comptes sont effectuées, mais elles manquent de rigueur.
- 5** Pour les ententes conclues entre la Ville et l'organisme Québec International, l'analyse des projets et le suivi des clauses de certaines ententes par le Service du développement économique et des grands projets n'ont pas respecté les processus établis. De plus, l'information transmise par les instances administratives au comité exécutif et au conseil municipal est incomplète.



Recommandations

Au Service du développement économique et des grands projets

- 259 Nous lui avons recommandé de s'assurer de respecter la modalité du cumul des aides gouvernementales lors de l'octroi d'une aide financière.
- 260 Nous lui avons recommandé de mettre en place un processus de confirmation d'indépendance pour que les membres de son personnel déclarent leur indépendance relativement aux demandes d'aide financière analysées provenant d'organisme.
- 278 Nous lui avons recommandé de s'assurer de l'exactitude de l'information contenue dans les redditions de comptes effectuées aux autorités concernées et de respecter les échéanciers de remise de celles-ci.
- 300 Nous lui avons recommandé de s'assurer de gérer les sommes octroyées à Québec International selon les processus en place.
- 301 Nous lui avons recommandé de s'assurer que les montants versés à Québec International pour les ententes de subvention et de services passées étaient adéquats et, dans le cas contraire, de récupérer les sommes versées en trop.

À la Direction générale

- 302 Nous lui avons recommandé de s'assurer que les informations importantes concernant les ententes avec Québec International soient transmises en temps opportun par les instances administratives au comité exécutif et au conseil municipal.

Table des matières

En quoi consiste cet audit?	90
Sujet.....	90
Enjeux.....	92
Services visés	92
Objectif.....	93
Quels sont les constats de l’audit?.....	93
1. Performance de la Vision entrepreneuriale.....	93
2. Sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale.....	95
3. Cadre de surveillance et suivi des ententes.....	99
4. Reddition de comptes.....	101
5. Gestion par la Ville des sommes octroyées à Québec International	103
Quelles sont les conclusions de l’audit?.....	109
Quel est le fondement de la mission d’audit?	110
Sujet et portée des travaux.....	110
Stratégie.....	110
Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec.....	110
Normes professionnelles	111
Qu’en pensent les services visés par cet audit?	112
Annexe – Objectif d’audit et critères d’évaluation	113

En quoi consiste cet audit?

Sujet

224 La Ville de Québec accorde chaque année de l'aide financière pour le **développement économique**¹ de l'agglomération de Québec. De 2018 à 2025, elle a octroyé près de 129 M\$ dans le cadre de la Vision entrepreneuriale Québec, pour un total de 1 076 projets soutenus (voir le tableau 1). Les bénéficiaires de cette aide sont des entreprises et des organismes intervenant en entrepreneuriat, en développement économique ou en accompagnement d'entreprises (organismes).

Développement économique
Processus par lequel un territoire transforme progressivement ses structures économiques et sociales, notamment par une industrialisation accrue, ainsi que par une augmentation durable de la production globale et du niveau de vie de sa population.

Tableau 1 – Aide financière octroyée et nombre de projets soutenus dans le cadre de la Vision entrepreneuriale Québec, de 2018 à 2025

Période*	Aide financière octroyée	Nombre de projets soutenus
2024-2025	24 139 681 \$	206
2023-2024	28 163 425 \$	265
2022-2023	13 579 454 \$	118
2021-2022	21 927 931 \$	146
2020-2021	16 759 606 \$	133
2019-2020	19 052 601 \$	157
2018-2019	5 348 824 \$	51
Total	128 971 522 \$	1 076

* Du 1^{er} avril au 31 mars.

Source : Ville de Québec.

225 Certains organismes reçoivent un soutien récurrent pour leur mission. Ils sont considérés comme des partenaires de la Ville en matière de développement économique. D'autres obtiennent de l'aide financière pour des projets précis, comme l'achat d'un équipement.

1. Définition inspirée de : Office québécois de la langue française, « Développement économique », *Grand dictionnaire terminologique*, 2025. [<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/507863/developpement-economique>] (28 janvier 2026).

La Vision entrepreneuriale Québec

226 La Vision entrepreneuriale Québec (Vision entrepreneuriale) est le principal programme de financement de projets en développement économique de l'agglomération de Québec. Il a été créé en 2018 à la suite de l'Entente de délégation du Fonds de la région de la Capitale-Nationale (Entente de délégation) intervenue entre le gouvernement du Québec et la Ville. Dans cette entente, le gouvernement délègue à la Ville la gestion d'une somme pour soutenir des projets qui contribuent au dynamisme, à la vitalité, au développement, à l'essor et au rayonnement de l'agglomération de Québec. Le gouvernement et la Ville se sont entendus sur les modalités de cette Entente de délégation et de la gestion de cette somme. Celles-ci sont décrites dans la Politique d'investissement de la Vision entrepreneuriale. La Ville doit produire des redditions de comptes quant à l'utilisation de cette somme.

227 En mars 2025, l'Entente de délégation est venue à échéance, mettant ainsi un terme à la Vision entrepreneuriale Québec 2026. La nouvelle entente a été adoptée à l'été 2025. Un montant de 19 603 739 \$ a été délégué à la Ville pour la Vision entrepreneuriale Québec 2030. L'entente porte sur une période d'un an, soit du 1^{er} avril 2025 au 31 mars 2026, mais des sommes sont prévues annuellement jusqu'au 31 mars 2029.

228 La Vision entrepreneuriale cadre avec le 8^e objectif de développement durable de l'Organisation des Nations unies (ONU) : Travail décent et croissance économique. Il vise à « promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous² ».



La Politique d'investissement de la Vision entrepreneuriale

229 La Politique d'investissement de la Vision entrepreneuriale (Politique d'investissement) encadre l'octroi des sommes déléguées par le gouvernement du Québec. Elle précise, entre autres, les projets admissibles (ex. : lancement d'une entreprise innovante, achat d'une technologie qui améliore la productivité, services d'accompagnement, etc.) et exige que ceux-ci soient réalisés sur le territoire de l'agglomération de Québec ou qu'ils y génèrent des retombées directes et mesurables.



230 La Politique d'investissement définit aussi les critères d'évaluation, les dépenses admissibles et les montants maximaux accordés.

2. Organisation des Nations unies, « Travail décent et croissance économique », *Objectifs de développement durable*, s. d. [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/economic-growth/>] (28 août 2025).

Les ententes de financement

- 231 Chaque aide financière est officialisée par une entente de financement entre la Ville et le bénéficiaire. Cette entente précise, entre autres, les obligations de chacune des parties. Deux types d'ententes sont conclues dans le cadre de la Vision entrepreneuriale : des ententes de subvention, qui sont les plus courantes, ou des ententes de services.
- 232 Les clauses de l'entente permettent à la Ville de vérifier que les sommes accordées sont utilisées aux fins prévues et que les résultats attendus des projets sont atteints.

Enjeux

- 233 Les entreprises créent des emplois pour les citoyennes et citoyens. Elles génèrent aussi des revenus pour la Ville, ce qui contribue à la qualité des services publics rendus à la population. Elles font cependant face à de nombreux défis : productivité, innovation, recrutement et rétention de main-d'œuvre qualifiée, hausse des coûts, etc. Il est donc essentiel pour une municipalité de soutenir la communauté entrepreneuriale afin d'assurer le développement économique de son territoire et une qualité de vie à sa population.
- 234 Chaque année, le gouvernement du Québec confie à la Ville de Québec la gestion d'une somme pour appuyer des projets de développement économique. La Ville doit donc s'assurer que l'argent est judicieusement utilisé et qu'il permet de maximiser les retombées sur le territoire de l'agglomération de Québec.
- 235 Enfin, comme une aide financière peut avoir des répercussions importantes pour un bénéficiaire, elle doit être accordée selon un processus complet et équitable.



Services visés

- 236 Cet audit concerne le Service du développement économique et des grands projets (SDEGP). Son mandat consiste à dynamiser et à accompagner l'entrepreneuriat sur le territoire de l'agglomération de Québec. Il gère, pour le gouvernement du Québec, des sommes réservées au développement économique, dont celles attribuées à la Vision entrepreneuriale par l'entremise de la Politique d'investissement. À ce titre, il doit notamment :
- recevoir, analyser et répondre aux demandes de financement;
 - faire ses recommandations aux autorités de la Ville;
 - faire les suivis et maintenir le contact avec les bénéficiaires pour s'assurer de la mise en œuvre et du bon fonctionnement des projets financés;
 - colliger l'information et les données relatives à la gestion des sommes;

- produire les rapports de suivi aux autorités de la Ville et les redditions de comptes requises par le gouvernement du Québec;
- recommander, le cas échéant, des mises à jour et des interprétations de la Politique d'investissement.

237 Cet audit concerne aussi la Direction générale. Cette dernière a, entre autres, comme responsabilités³ :

- d'assurer les communications entre les membres du personnel de la Ville, le comité exécutif et le conseil municipal;
- de faire rapport au comité exécutif et au conseil municipal de tout sujet qu'elle croit devoir porter à leur connaissance en vue de la saine administration de la Ville.

Elle est également responsable d'approuver les sommaires décisionnels produits par le SDEGP.

Objectif

238 Nous avons réalisé un audit de performance sur la gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale. Il visait à déterminer dans quelle mesure les fonds sont gérés de façon efficiente, efficace et équitable par le Service du développement économique et des grands projets. L'annexe présente l'objectif et les critères d'évaluation de l'audit.

Quels sont les constats de l'audit?

1 Performance de la Vision entrepreneuriale

239 Selon la Politique d'investissement, l'objectif de la Vision entrepreneuriale Québec 2026 est de faire de Québec la capitale de l'entrepreneuriat d'ici 2026 ainsi que d'accélérer la relance commerciale. Afin d'optimiser la performance de la Vision entrepreneuriale, la Ville a défini sa stratégie. Entre autres, en déterminant des secteurs d'investissement **prioritaires** et **stratégiques** et en créant divers volets de financement, comme celui sur la productivité, qui soutient les entreprises dans l'amélioration de leur productivité et celui sur le soutien aux organismes d'entrepreneuriat, de développement économique et d'accompagnement d'entreprises. Pour s'assurer que la stratégie

Secteur prioritaire

Secteur que la Ville souhaite propulser, par exemple, les technologies numériques.

Secteur stratégique

Secteur déjà bien implanté que la Ville souhaite renforcer, par exemple l'art, la culture et le patrimoine.

3. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 24 octobre 2025.

maximise les retombées de la Vision entrepreneuriale, diverses activités doivent être mises en place par le SDEGP. Par exemple :

- le suivi des investissements effectués dans les secteurs déterminés;
- l'utilisation de données et de rapports produits par d'autres acteurs du secteur;
- l'évaluation des retombées liées aux sommes octroyées et l'analyse des écarts entre les résultats obtenus et la stratégie d'investissement, s'il y a lieu;
- la mesure de la satisfaction des bénéficiaires et l'obtention d'informations auprès d'autres **parties prenantes**⁴;
- la révision de la Politique d'investissement selon un cycle établi.

Partie prenante

Personne, organisme ou entreprise qui est intéressé ou qui peut avoir une incidence, être affecté ou se percevoir comme étant affecté par un aspect d'un projet, d'un programme ou de la gouvernance de l'organisme.

240 Certaines de ces activités doivent être déployées après quelques années d'application de la Politique d'investissement, car les retombées des projets financés par la Vision entrepreneuriale se réalisent à moyen terme.

Ce que nous avons constaté

241 Le SDEGP gère de façon efficace et efficiente la Vision entrepreneuriale : il a mis en place des mécanismes pour évaluer et optimiser les retombées de l'aide financière octroyée.



Ce qui appuie notre constat

242 **Observation 1** Le SDEGP a fait produire une étude en 2024 pour évaluer les retombées économiques du financement accordé dans le cadre de la Vision entrepreneuriale pour la période de 2018 à 2024. L'étude conclut que ces investissements ont contribué à l'essor économique de l'agglomération de Québec puisque les retombées, dont une grande partie est générée sur son territoire, ont été de 820 M\$, pour un investissement initial d'environ 50 M\$⁵ aux entreprises et de 45 M\$ aux organismes. De plus, 83 % du financement octroyé aux entreprises a été investi dans les secteurs prioritaires identifiés par le SDEGP.

4. Organisation internationale de normalisation. *Management de projets, programmes et portefeuilles – Recommandations sur la gouvernance, Information et documentation – principes directeurs pour la réalisation des références bibliographiques et des citations des sources d'information*, Genève, 2017, p. 7 (ISO : 21505).

5. Ce montant inclut les sommes octroyées par le biais des volets de financement soutenant l'innovation et la croissance.

- 243 **Observation 2** La Politique d'investissement est révisée régulièrement par le SDEGP. Elle a été modifiée plusieurs fois depuis 2018, entre autres en 2023 et en 2025. D'ailleurs, en février 2025, en prévision de la nouvelle Politique d'investissement, le SDEGP a recueilli des informations auprès de diverses parties prenantes. Les participants aux consultations comprenaient, entre autres, des entreprises et des organismes bénéficiaires, des partenaires de financement, ainsi que des conseillers et conseillères en développement économique du SDEGP. Les résultats de celles-ci sont reflétés dans la Politique d'investissement Québec 2030, particulièrement en ce qui concerne la diminution du nombre de volets d'aide financière disponible. En effet, les participants ont mentionné, entre autres, de simplifier et de fusionner des volets afin qu'ils soient plus accessibles.
- 244 Pour évaluer les répercussions de la Vision entrepreneuriale et ajuster la Politique d'investissement, le SDEGP utilise des rapports produits par d'autres acteurs du milieu, comme la Chambre de commerce et d'industrie de Québec. Cette dernière a divulgué, en mai 2025, les résultats d'une étude qui mentionne, entre autres, que davantage d'investissements devraient être effectués dans les nouvelles technologies au sein du secteur manufacturier. Selon l'étude des retombées économiques que le SDEGP a fait produire en 2024, le secteur manufacturier est le deuxième secteur le plus soutenu par la Vision entrepreneuriale pour la période 2018-2024. Il était un secteur stratégique dans la Politique d'investissement Québec 2026, il est désormais un secteur prioritaire dans la Politique d'investissement Québec 2030. L'étude de mai 2025 est donc venue confirmer que la Ville avait pris la bonne orientation quant au secteur manufacturier.
- 245 Enfin, des actions en lien avec la Politique d'investissement sont intégrées au plan d'action du SDEGP et la Vision entrepreneuriale est un sujet abordé lors de rencontres d'équipe.
- 246 **Observation 3** Le SDEGP assure une planification globale et un suivi de l'enveloppe de la Vision entrepreneuriale. Au fil des ans, il a compilé des informations et produit des rapports afin, notamment, de suivre la répartition des investissements et de s'assurer que cette répartition respecte les secteurs identifiés comme prioritaires et stratégiques. Des rapports regroupaient aussi les investissements réalisés et les emplois créés par les entreprises bénéficiaires selon l'information transmise par ces dernières.

2 Sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale

- 247 La Politique d'investissement précise les conditions d'admissibilité d'une demande d'aide financière, les critères d'évaluation applicables au projet soumis, ainsi que la somme maximale pouvant être accordée. Ces modalités guident l'analyse des demandes et l'attribution des sommes (voir la figure 1). Le respect des modalités de la Politique d'investissement favorise l'utilisation optimale des sommes réservées à la Vision entrepreneuriale et le traitement équitable des demandes d'aide financière.

Figure 1 – Processus d’analyse des demandes d’aide financière et d’attribution des sommes dans le cadre de la Vision entrepreneuriale



248 Pour établir l'admissibilité d'une demande d'aide financière (étape 2 de la figure 1), le demandeur et le projet doivent respecter des conditions. Dans le cas contraire, la demande sera refusée. Parmi la liste des demandeurs admissibles de la Politique d'investissement, on retrouve, entre autres, les entreprises privées dûment inscrites au Registraire des entreprises du Québec et les organismes.

- 249 L'admissibilité d'une demande ne garantit pas l'octroi d'un financement. Une série de critères est utilisée pour une évaluation plus poussée du projet (étape 3 de la figure 1). Par exemple, une analyse de la viabilité et de la cohérence du projet doit être effectuée. À la lumière de cette analyse approfondie et des sommes disponibles de la Vision entrepreneuriale, l'équipe responsable de l'analyse déterminera si une aide financière peut être accordée au projet et fera une recommandation du montant à attribuer. Si la demande provient d'une entreprise, l'analyse sera révisée par le **comité d'analyse et de recommandation**, sinon, par les gestionnaires (étape 4 de la figure 1). La recommandation de la somme à octroyer sera ensuite soumise aux autorités de la Ville par le biais d'un sommaire décisionnel (étape 5 de la figure 1).
- Comité d'analyse et de recommandation**
Soutient l'analyse des demandes d'aide financière supérieures à 25 000 \$ en provenance d'entreprises, afin de présenter une recommandation aux autorités de la Ville. Il est composé de 7 membres, dont 5 provenant de la communauté entrepreneuriale ayant une expertise en innovation et en développement des affaires, et de 2 gestionnaires du SDEGP.
- 250 La somme maximale pouvant être consentie varie selon les types de demandeur et de projet. Par exemple, selon la Politique d'investissement de la Vision entrepreneuriale Québec 2026, la limite maximale de contribution à un organisme est de 1 M\$ par année, par projet. Cette limite est fixée à 500 000 \$ pour un projet d'amorçage d'une nouvelle entreprise innovante, et à 100 000 \$ pour un projet d'acquisition de technologies permettant de répondre aux enjeux de productivité d'une entreprise.
- 251 Pour renforcer la confiance des différentes parties prenantes quant à l'impartialité du traitement de la demande de financement et des décisions rendues, la mise en place d'un processus de déclaration et de consignation des conflits d'intérêts est recommandée.

Ce que nous avons constaté

- 252 En général, les sommes sont octroyées sur la base d'un processus efficace.

Ce qui appuie notre constat

- 253 **Observation 1** Nos tests ont porté sur 36 dossiers, soit 8 d'entreprises et 28 d'organismes. Les sommes accordées à ces dossiers totalisent 18,7 M\$. Pour 31 des 36 dossiers testés, les sommes octroyées respectent la Politique d'investissement. Les 5 en écart concernent des organismes. Voici les détails :
- Un dossier où un montant de 450 000 \$ a été accordé en 2024 pour un projet inadmissible (observation 1 du constat 5).
 - Un dossier où la limite maximale de 1 M\$ de contribution par projet a été excédée (observation 2 du constat 5).

- Trois dossiers où la modalité du **cumul des aides gouvernementales** n'a pas été respectée. Pour deux d'entre eux, ce cumul représente 100 % du projet et pour l'autre, 84 %, alors que selon la Politique d'investissement, la limite applicable à ces dossiers est de 80 %. Ainsi, 281 045 \$ leur ont été octroyés en trop. Les trois dossiers concernent des organismes différents.

Cumul des aides gouvernementales
Modalité qui limite les aides financières combinées, provenant des gouvernements du Québec et du Canada, et de la Ville, octroyées à un même projet. Pour les projets d'entreprises, ce cumul est limité à 50 % du projet, et pour les organismes, à 80 %.

- 254 **Observation 2** Dans l'ensemble, le processus d'analyse des demandes d'aide financière et d'attribution des sommes a été respecté.
- 255 Pour tous les tests effectués sur des dossiers d'entreprises, une analyse documentée de la demande d'aide financière a été produite. Plus particulièrement, lors de l'analyse approfondie des projets soumis, le SDEGP a utilisé les outils standardisés en place pour, notamment, évaluer le projet selon les critères de la Politique d'investissement, valider le respect des modalités et recommander le montant à octroyer. De plus, chaque dossier a été soumis au comité d'analyse et de recommandation, conformément au processus en place.
- 256 Pour les 28 tests effectués sur des dossiers d'organismes, nous avons retracé des preuves qu'une analyse a été effectuée. Toutefois, dans le cas des sommes octroyées à un organisme important, des problèmes ressortent des analyses (observation 4 du constat 5).
- 257 **Observation 3** Le SDEGP a mis en place des processus pour déclarer et consigner les conflits d'intérêts lors de l'analyse des demandes d'aide financière provenant d'entreprises. Premièrement, les membres du comité d'analyse et de recommandation doivent déclarer leur indépendance pour chaque dossier analysé. En cas de conflit d'intérêts réel ou apparent, la personne concernée se retire des discussions. Deuxièmement, les conseillers et conseillères du SDEGP doivent confirmer leur indépendance pour les dossiers d'entreprises analysés. Cette information est consignée dans un système dédié. Pour les 8 tests effectués sur des dossiers d'entreprises, les processus ont généralement été respectés.
- 258 Dans un objectif d'amélioration, il serait pertinent de mettre en place un processus de confirmation d'indépendance également pour les dossiers d'organismes analysés.

Recommandations au Service du développement économique et des grands projets

- 259 Nous lui avons recommandé de s'assurer de respecter la modalité du cumul des aides gouvernementales lors de l'octroi d'une aide financière.
- 260 Nous lui avons recommandé de mettre en place un processus de confirmation d'indépendance pour que les membres de son personnel déclarent leur indépendance relativement aux demandes d'aide financière analysées provenant d'organisme.

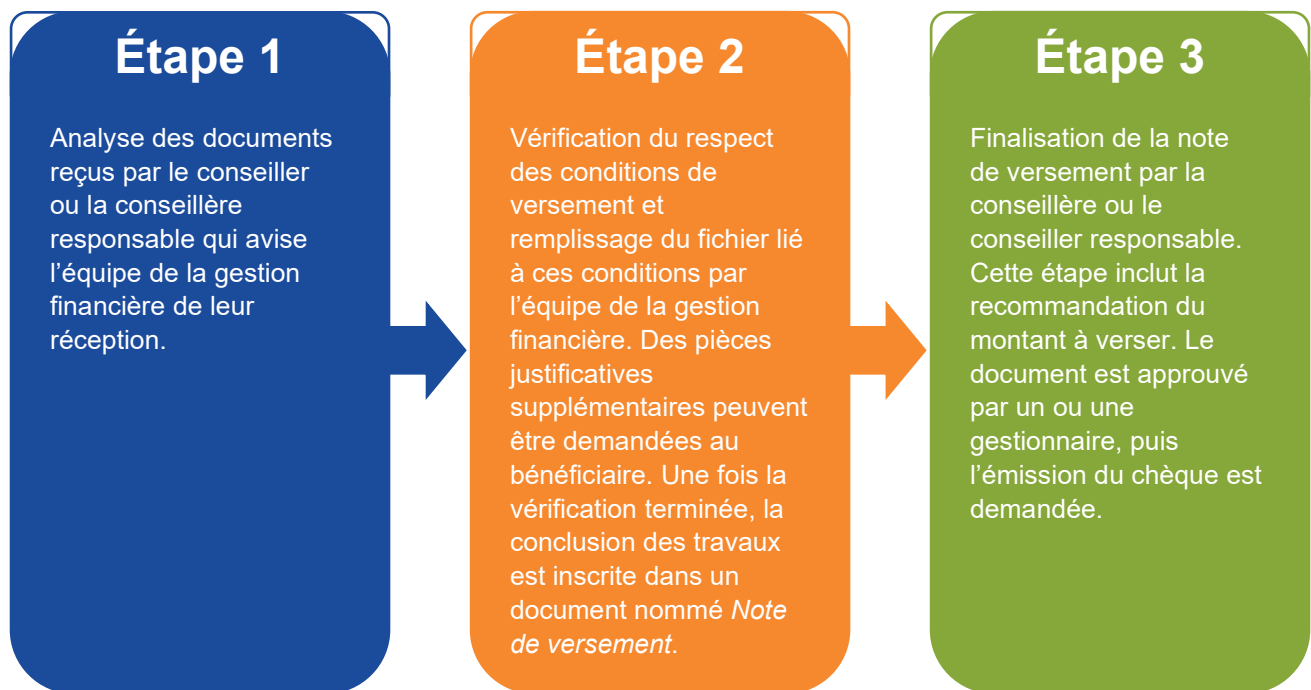
3 Cadre de surveillance et suivi des ententes

261 Pour s'assurer que les sommes versées en vertu d'ententes avec des organismes ou des entreprises sont bien utilisées et que les objectifs des ententes sont atteints, un cadre de surveillance doit être prévu. Les clauses de contrôle de ce cadre doivent, notamment, préciser :

- l'objet de l'entente;
- l'entrée en vigueur et la durée de l'entente;
- les conditions de versement;
- les modalités en matière de reddition de comptes;
- les délais de transmission des documents exigés.

262 Un suivi des clauses des ententes par le SDEGP est essentiel pour s'assurer de leur respect, de l'atteinte des objectifs et pour évaluer les réalisations de l'organisme ou de l'entreprise. Ce suivi permet également d'obtenir de l'information pertinente pour une future entente avec la même entité. Voici le processus de suivi mis en place au SDEGP lorsqu'une demande de versement est faite de la part d'un bénéficiaire (voir la figure 2).

Figure 2 – Processus de suivi lors d'une demande de versement par un bénéficiaire



263 Le SDEGP a également produit des guides pour aider les équipes à effectuer le suivi des ententes et harmoniser les travaux au sein de celles-ci. Par exemple, un guide contient la procédure pour remplir le fichier lors de la vérification des conditions de versement.

Ce que nous avons constaté

264 Le SDEGP a mis en place un cadre de surveillance suffisant et, dans l'ensemble, il effectue un suivi approprié et équitable des clauses des ententes pour s'assurer de leur respect et de l'atteinte des objectifs.

Ce qui appuie notre constat

265 **Observation 1** Les ententes contiennent des clauses qui permettent d'effectuer un contrôle sur les sommes octroyées. Nous avons analysé le contenu de 34 ententes de subvention et il correspond au modèle développé par le SDEGP. Ce modèle prévoit, entre autres, les informations suivantes :

- l'objet du projet;
- le coût total du projet, les principales dépenses prévues pour le mettre en œuvre et son financement;
- la date de début et de fin du projet;
- les conditions de versement;
- les délais pour transmettre les documents exigés.

266 Pour les ententes qui concernent les organismes, l'équipe responsable des dossiers peut adapter certaines clauses selon la connaissance qu'elle a de ces derniers et selon l'historique de leurs projets. Les modifications observées ont été effectuées en fonction du risque lié à leur financement.

267 **Observation 2** Dans l'ensemble, le SDEGP effectue un suivi adéquat des ententes. Nous avons analysé le suivi de 35 ententes, soit 31 ententes de subvention et 4 ententes de services. Pour 31 ententes, le suivi a été mené de façon satisfaisante.

268 Le SDEGP a réalisé un suivi de l'atteinte des objectifs du projet pour les ententes de subvention testées. Les outils de suivi mis en place par le SDEGP ont été remplis : lors du dernier versement de ces ententes, la personne responsable a émis son appréciation du projet à l'aide d'un commentaire inscrit dans la note de versement.

269 Cependant, le suivi n'a pas été mené de manière satisfaisante par le SDEGP pour trois ententes de subvention et une entente de services conclues avec un organisme en 2023 (observation 3 du constat 5).

- 270 **Observation 3** Pour les tests où le SDEGP disposait de la liste détaillée des dépenses admissibles d'un projet, il a obtenu des factures et des preuves de paiement du bénéficiaire. En effet, une procédure écrite du SDEGP exige d'obtenir des factures et des preuves de paiement qui couvrent, respectivement, 50 % et 25 % de la valeur des dépenses. Il s'agit d'une bonne pratique, car elle permet de confirmer que les dépenses sont réelles et admissibles avant de procéder à un versement.

Bonne pratique

Pour trois ententes analysées, une portion de l'aide financière octroyée est conditionnelle à la performance de l'organisme. Le SDEGP ajoute cette forme d'aide en fonction du risque associé au projet ou en fonction de l'historique des projets passés. Par exemple, dans le cas d'un organisme qui prévoyait une forte hausse des activités associées à son projet, la Ville a décidé de se protéger en prévoyant une portion de l'aide en fonction de l'atteinte de cibles. Ainsi, si l'organisme a surévalué ses réalisations, la Ville ne versera pas tout le montant octroyé.

4 Reddition de comptes

- 271 Au plus tard le 1^{er} juin de chaque année, la Ville a l'obligation de produire une reddition de comptes au gouvernement du Québec sur les activités de la Vision entrepreneuriale. La reddition doit, notamment, inclure :
- une liste détaillée des projets subventionnés, comprenant les sommes octroyées, les bénéficiaires, le coût total de chacun des projets, ainsi que les emplois créés et maintenus par chacun d'eux;
 - l'état des engagements pour la période visée entre le 1^{er} avril et le 31 mars de l'exercice précédent.
- 272 La Ville doit également transmettre au gouvernement du Québec un bilan des activités et des projets financés au cours des années de l'Entente de délégation. Le SDEGP est responsable de produire ces redditions.
- 273 Il a aussi l'obligation de produire une reddition de comptes aux autorités de la Ville. Plus précisément, il doit produire un rapport pour les périodes trimestrielles qui se terminent aux mois de juin, septembre et décembre et les transmettre au comité exécutif dans les 60 jours. Le rapport doit comprendre, entre autres, les renseignements suivants :
- le nombre de contributions accordées pendant le trimestre et leur valeur totale;
 - des informations relatives aux entreprises et aux organismes financés, notamment le nom du projet;
 - le solde des sommes disponibles.

- 274 De plus, le SDEGP doit transmettre au comité exécutif, au plus tard le 30 juin de chaque année, une copie du rapport produit annuellement au gouvernement du Québec.

Ce que nous avons constaté

- 275 Les redditions de comptes sont effectuées, mais elles manquent de rigueur.

Ce qui appuie notre constat

- 276 **Observation 1** Le contenu des redditions de comptes est conforme aux exigences, mais les délais de transmission prévus ne sont pas toujours respectés. En effet, la reddition au gouvernement du Québec, pour la période du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025, a été transmise le 10 juillet 2025, alors qu'elle aurait dû l'être au 1^{er} juin 2025. De plus, sur les 11 redditions au comité exécutif analysées, 4 ont été transmises en retard.
- 277 **Observation 2** Nous avons retracé des inexactitudes dans l'information présentée aux redditions annuelles au gouvernement. En voici des exemples :
- Nous avons relevé deux cas où les sommes non versées aux ententes, soit environ 266 000 \$, n'ont pas été ajoutées au solde des sommes disponibles à la fin de la période. Par exemple, pour un cas, la somme non versée aurait dû être incluse au solde des sommes disponibles à la reddition annuelle au 31 mars 2024, car l'entente a été abrogée en novembre 2023. Pourtant, elle ne figurait pas dans la reddition de 2024 ni dans celle du 31 mars 2025.
 - Des erreurs dans le montant présenté à titre de coût du projet ont été relevées. Par exemple, pour cinq cas, le coût du projet présenté à la reddition est en fait la somme octroyée par la Ville.

Recommandation au Service du développement économique et des grands projets

- 278 Nous lui avons recommandé de s'assurer de l'exactitude de l'information contenue dans les redditions de comptes effectuées aux autorités concernées et de respecter les échéanciers de remise de celles-ci.

5 Gestion par la Ville des sommes octroyées à Québec International

279 Dans le cadre de la Vision entrepreneuriale, la Ville conclut des ententes avec Québec International (QI), lequel est un organisme de développement économique pour la région de Québec. Sa mission s’articule autour des lignes d’affaires suivantes :

- attirer les investissements ainsi que les entrepreneuses et entrepreneurs internationaux;
- attirer et retenir les talents étrangers;
- soutenir l’entrepreneuriat technologique;
- soutenir le développement des marchés;
- soutenir la productivité et l’innovation;
- soutenir les pôles d’excellence;
- promouvoir l’environnement d’affaires.

280 Il s’agit de l’organisme auquel la Ville a octroyé le plus d’aide financière par le volet de soutien aux organismes d’entrepreneuriat, de développement économique et d’accompagnement d’entreprises depuis la création de la Vision entrepreneuriale en 2018. Entre le 1^{er} avril 2018 et le 31 mars 2025, 13,7 M\$ lui ont été accordés par ce volet, soit 37 % de la somme. Sur les 129 M\$ attribués à l’ensemble des bénéficiaires, 11 % lui ont été octroyés.

281 Nos travaux, auprès du SDEGP, ont porté principalement sur les ententes conclues avec cet organisme de 2023 à 2025 : 10 ententes de subvention et 2 ententes de services. Le tableau 2 présente le détail de ces ententes.

Tableau 2 – Ententes conclues entre la Ville et QI de 2023 à 2025

Entente	Somme octroyée par la Ville
Année 2023	
Soutien aux entreprises en entrepreneuriat technologique, en innovation et en exportation dans les secteurs prioritaires et stratégiques (entrepreneuriat)	864 000 \$
Attraction d'investissements directs étrangers, de talents, d'étudiant(e)s et d'entrepreneur(-euse)s internationaux (attraction)	708 000 \$
Maintien des espaces réservés à l'animation de l'écosystème et à l'accompagnement des entreprises technologiques de l'incubateur-accélérateur Le Camp	320 000 \$
Espace régional d'accélération et de croissance Techno-Tandem	105 841 \$
Fourniture de services-conseils en développement économique (entente de services professionnels)	450 000 \$
Total	2 447 841 \$
Année 2024	
Activités de développement économique de Québec International : soutien aux loyers et aux frais d'exploitation (soutien aux loyers)	973 000 \$
Activités de développement économique de Québec International : soutien au volet administratif (soutien à l'administration)	919 000 \$
Espace régional d'accélération et de croissance Techno-Tandem	105 841 \$
Fourniture de services-conseils en développement économique (entente de services professionnels)	450 000 \$
Total	2 447 841 \$
Année 2025	
Activités de développement économique de Québec International : soutien au fonctionnement et à la mission (soutien au fonctionnement)	991 022 \$
Maintien des espaces réservés à l'animation de l'écosystème et à l'accompagnement des entreprises technologiques de l'incubateur-accélérateur Le Camp	827 000 \$
Subvention à Québec International	500 000 \$
Total	2 318 022 \$
Total global	7 213 704 \$

282 Toutes ces ententes ont été conclues dans le cadre de la Vision entrepreneuriale, sauf l'entente de 500 000 \$ de 2025. Cette dernière a été financée par le budget de la Ville, c'est-à-dire les revenus provenant, entre autres, des taxes municipales.

Ce que nous avons constaté

283 Pour les ententes conclues entre la Ville et l'organisme Québec International, l'analyse des projets et le suivi des clauses de certaines ententes par le SDEGP n'ont pas respecté les processus établis. De plus, l'information transmise par les instances administratives au comité exécutif et au conseil municipal est incomplète.

Ce qui appuie notre constat

284 **Observation 1** Parmi les 36 tests effectués pour vérifier l'admissibilité des projets à la Vision entrepreneuriale, un seul projet était inadmissible : celui couvert par l'**entente de services professionnels** avec QI d'un montant de 450 000 \$. Cette entente a pris fin en 2025.

285 L'entente de services professionnels incluait principalement trois activités :

- offrir des services-conseils à la Ville en matière économique (**services-conseils**);
- fournir des données à jour et assurer une veille des tendances des enjeux économiques (**intelligence économique**);
- réaliser des activités de promotion, de communication, de démarchage international et de développement de réseaux (**promotion**).

286 Ce projet, qui a été financé annuellement par la Vision entrepreneuriale de 2019 à 2024, n'était pas admissible, car les services contenus dans cette entente étaient déjà inclus dans d'autres ententes avec cet organisme. En effet, les activités d'**intelligence économique** et de **promotion**, comme la publication de nouvelles économiques et de publicités sur le Web, font partie de la mission d'un organisme de développement économique comme QI. À travers ces années, la Ville finançait déjà la mission de QI avec les ententes **attraction** et **entrepreneuriat**, ainsi qu'avec les ententes de **soutien**. Pour l'activité **services-conseils**, l'entente prévoyait des rencontres portant sur des thématiques de la mission de QI, notamment la main-d'œuvre et l'attraction d'investissements, déjà incluses dans d'autres ententes financées par la Ville. Une analyse des besoins en amont de la préparation des ententes de services professionnels aurait pu permettre au SDEGP de relever les doublons.

287 En conséquence, au fil des années, ces sommes qui n'étaient pas admissibles à la Vision entrepreneuriale auraient dû être utilisées pour financer d'autres projets.

288 **Observation 2** Pour un dossier parmi les 36 analysés, la limite de contribution de la Ville a été dépassée. La Politique d'investissement limite la contribution annuelle aux organismes à 1 M\$ par projet. Pour l'année 2024, 1 892 000 \$ a été octroyé, par la Ville à QI, pour le même projet, soit soutenir le déploiement de son offre de services, par le biais de deux ententes. De plus, les retombées attendues présentées aux deux sommaires décisionnels d'approbation de ses ententes sont les mêmes. Par exemple, dans les deux cas, l'aide financière appuie l'organisme dans ses services d'accompagnement d'entreprises. Bien que les dépenses financées ne soient

pas les mêmes, puisqu'il s'agit du même projet, le montant maximal qui aurait donc pu lui être attribué est de 1 M\$. L'excédent du 1 M\$, soit 892 000 \$, aurait dû être utilisé pour financer d'autres projets.

- 289 **Observation 3** Sur les 35 ententes testées à l'égard du suivi réalisé par le SDEGP pour s'assurer de leur respect, les 4 pour lesquelles le suivi n'est pas satisfaisant ont été conclues en 2023 avec QI. Des versements totalisant 1 542 000 \$ lui ont été effectués sans que le SDEGP ait obtenu les informations exigées dans ces quatre ententes (voir le tableau 3).

Tableau 3 – Montant du ou des versements qui ont été effectués à QI sans que le SDEGP ait obtenu les informations exigées

Ententes 2023	Montant du ou des versements
Soutien aux entreprises en entrepreneuriat technologique, en innovation et en exportation dans les secteurs prioritaires et stratégiques (entrepreneuriat)	564 000 \$
Attraction d'investissements directs étrangers, de talents, d'étudiant(e)s et d'entrepreneur(-euse)s internationaux (attraction)	458 000 \$
Maintien des espaces réservés à l'animation de l'écosystème et à l'accompagnement des entreprises technologiques de l'incubateur-accelérateur Le Camp	70 000 \$
Fourniture de services-conseils en développement économique (entente de services professionnels)	450 000 \$
Total	1 542 000 \$

- 290 Pour les ententes **entrepreneuriat**, **attraction** et **Le Camp**, le dernier versement à ces ententes a été approuvé par le SDEGP même si la condition d'obtenir la liste détaillée des dépenses admissibles n'avait pas été respectée. Comme précisé à l'une des ententes de 2024, le SDEGP devait obtenir ces listes au premier versement de cette entente. Des listes ont été transmises au SDEGP au moment convenu, mais elles ne contenaient pas suffisamment de détails. Puisque les listes suffisamment détaillées n'ont pas été obtenues, le SDEGP n'a pas demandé de factures ni de preuves de paiement, ce qui va à l'encontre de sa procédure. Ainsi, le SDEGP n'a pas confirmé que les dépenses de ces trois projets étaient réellement admissibles et ne s'est donc pas assuré que les versements effectués étaient adéquats pour ces trois ententes.
- 291 De plus, pour les ententes **entrepreneuriat** et **attraction**, le premier versement a été effectué même si les preuves d'engagement des autres partenaires financiers n'avaient pas été reçues totalement. De plus, aucun suivi n'a été fait au versement suivant de ces ententes.

292 Pour l'**entente de services professionnels** 2023, QI a présenté des factures qui ne contenaient aucun détail sur les services fournis à la Ville. Un rapport final a été transmis au SDEGP, mais aucune vérification adéquate n'a été effectuée. Ce dernier ne s'est donc pas assuré que les services avaient été rendus et que le montant facturé était adéquat. D'ailleurs, nous avons relevé que des réalisations identiques ont été présentées dans ce rapport final, ainsi que dans la reddition de l'entente **attraction**. Par exemple, dans les deux redditions, ces informations ont été présentées :

- 917 publications et outils de communication, dont 22 nouvelles économiques;
- 1 691 mentions dans les médias.

293 **Observation 4** Des informations importantes n'ont pas été transmises par les instances administratives au comité exécutif ni au conseil municipal au moment opportun.

294 Dès 2022, l'équipe du SDEGP responsable des dossiers de QI produisait une note interne qui soulevait, entre autres, la difficulté à obtenir une reddition complète de la part de l'organisme.

295 En mai 2024, le SDEGP produisait une note interne pour transformer les ententes de 2024, notamment dans le but de simplifier les suivis avec l'organisme. D'ailleurs, les sommaires décisionnels portant sur les ententes de soutien de 2024, qui ont été transmis au conseil municipal, mentionnent la simplification du traitement de la reddition de comptes. De plus, la note interne précisait que si la Ville se déclarait satisfaite des redditions obtenues, alors elle pourrait renouveler ses ententes pour une année supplémentaire.

296 Or, à la suite de travaux d'analyse effectués par le SDEGP sur les redditions de QI pour les ententes de 2024, à l'été 2025, un montant d'environ 422 000 \$ n'a pas été versé à l'organisme et une problématique a été relevée dans une autre entente. Effectivement, en octobre 2025, un montant supplémentaire de plus de 46 000 \$ n'a pas été versé. Il s'agit donc d'un montant total de près de 469 000 \$ que l'organisme n'a pas reçu (voir le tableau 4). En voici les détails :

- La liste détaillée des dépenses admissibles a été obtenue au moment du dernier versement des ententes **soutien aux loyers** et **soutien à l'administration**. Par la suite, le SDEGP a obtenu des pièces justificatives et a posé des questions à l'organisme. Le résultat de ces travaux d'analyse est que le dernier versement de ces ententes a été réduit de 120 634 \$ pour l'entente **soutien aux loyers** et de 84 405 \$ pour l'entente **soutien à l'administration**. Parmi les dépenses refusées par le SDEGP figurent notamment certains salaires inadmissibles et l'achat de billets pour des événements au profit de fondations, dont un tournoi de golf.

- Pour l'**entente de services professionnels** 2024, QI a présenté des factures pour 450 000 \$ qui ne contenaient aucun détail sur les services rendus. Cependant, avant de procéder au dernier versement de l'entente, des demandes ont été faites auprès de QI et des analyses ont été réalisées par le SDEGP sur les services obtenus pendant l'année 2024. Le SDEGP a évalué les services obtenus à 232 979 \$, soit une baisse de 48 % par rapport à la somme prévue. Nous avons cependant relevé que des services payés par la Ville se retrouvaient dans la reddition de comptes de l'**entente de services professionnels** et dans celle des deux ententes de soutien, notamment la publication de 24 nouvelles économiques.
- Pour l'entente **Techno-Tandem**, une partie de la somme octroyée était conditionnelle à la performance de l'organisme. Comme la performance attendue pour ce projet ne s'est pas totalement concrétisée, le montant versé a été réduit de 46 740 \$, ce qui représente une baisse de près de 45 % par rapport à la somme prévue. Une portion conditionnelle à la performance avait été ajoutée à cette entente, car le SDEGP avait relevé des problématiques en lien avec la performance de l'organisme pour ce projet dans les ententes passées. En 2025, l'organisme n'est plus impliqué dans ce projet.

Tableau 4 – Sommes non versées à QI sur les ententes de 2024

Ententes 2024	Sommes non versées
Activités de développement économique de Québec International : soutien aux loyers et aux frais d'exploitation (soutien aux loyers)	120 634 \$
Activités de développement économique de Québec International : soutien au volet administratif (soutien à l'administration)	84 405 \$
Fourniture de services-conseils en développement économique (entente de services professionnels)	217 021 \$
Espace régional d'accélération et de croissance Techno-Tandem	46 740 \$
Total	468 800 \$

- 297 Compte tenu de l'importance et de la récurrence des problèmes soulevés, ces informations auraient dû être transmises par les instances administratives au comité exécutif et au conseil municipal avant l'octroi des trois nouvelles subventions à QI en septembre 2025.
- 298 **Observation 5** Une information transmise au conseil municipal est incomplète. Le sommaire décisionnel présenté par les instances administratives au comité exécutif et au conseil municipal lors de l'octroi de la subvention de 500 000 \$, en septembre 2025, mentionne que cette contribution à même le budget de la Ville aura pour effet de libérer des sommes de la Vision entrepreneuriale et que celles-ci pourront être en retour affectées à des projets d'entreprises sur le territoire. Il est vrai que, par rapport à l'année 2024, les sommes sont libérées. Toutefois, il ne précise pas que les sommes libérées, et qui pourraient être affectées à d'autres projets pour 2025, sont en fait de 8 978 \$. En effet, comme cette subvention était accordée à QI pour ses dépenses de loyer et d'assurances de 2025, lesquelles sont des dépenses de fonctionnement, et que 991 022 \$ lui étaient déjà octroyés par l'entente **soutien**

au fonctionnement de 2025, la contribution annuelle maximale de 1 M\$ par projet, établie dans la Politique d'investissement, était pratiquement atteinte. La Ville n'aurait donc pas pu octroyer plus de 8 978 \$ à QI par la Vision entrepreneuriale pour ce projet.

- 299 De plus, cette décision a été prise à la suite d'un échange, qui a eu lieu en août 2025, entre les autorités de la Ville et de QI, sans qu'il y ait eu une demande écrite auprès du SDEGP. Cette façon de procéder augmente l'importance de transmettre une information complète au comité exécutif et au conseil municipal.

Recommandations au Service du développement économique et des grands projets

- 300 Nous lui avons recommandé de s'assurer de gérer les sommes octroyées à Québec International selon les processus en place.
- 301 Nous lui avons recommandé de s'assurer que les montants versés à Québec International pour les ententes de subvention et de services passées étaient adéquats et, dans le cas contraire, de récupérer les sommes versées en trop.

Recommandation à la Direction générale

- 302 Nous lui avons recommandé de s'assurer que les informations importantes concernant les ententes avec Québec International soient transmises en temps opportun par les instances administratives au comité exécutif et au conseil municipal.

Quelles sont les conclusions de l'audit?

- 303 En général, le Service du développement économique et des grands projets gère les sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale de façon efficiente, efficace et équitable.
- 304 Toutefois, les processus concernant les sommes octroyées et le suivi des clauses des ententes ont manqué d'efficacité pour un organisme.

Quel est le fondement de la mission d’audit?

Sujet et portée des travaux

- 305 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*⁶, nous avons réalisé une mission d’audit de performance portant sur la gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale.
- 306 Notre audit visait principalement les activités effectuées au cours des années 2023 à 2025. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Stratégie

- 307 Parmi les travaux menés dans le cadre de cet audit, nous avons rencontré des gestionnaires ainsi que des conseillers et des conseillères en développement économique du Service du développement économique et des grands projets.
- 308 Nous avons effectué des tests portant sur :
- les projets pour lesquels des sommes ont été octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale;
 - les différentes ententes avec les bénéficiaires de la Vision entrepreneuriale;
 - les redditions de comptes exigées par le gouvernement du Québec et le comité exécutif.
- 309 Nous avons analysé les mécanismes mis en place par le SDEGP pour évaluer et optimiser les retombées de la Vision entrepreneuriale.

Responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec

- 310 La responsabilité du Vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur l’objectif de l’audit. Ainsi, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d’assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

6. *Op. cit.*, p. 93.

Normes professionnelles

- 311 Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification – missions d’appréciation directe (NCCM 3001).
- 312 Le Vérificateur général de la Ville de Québec applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ1) et, en conséquence, maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité du Vérificateur général avec les règles de déontologie, les normes professionnelles ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Vérificateur général se conforme aux règles sur l’indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



CPA auditeur

Daniel Rancourt, CPA auditeur
Vérificateur général de la Ville de Québec
Québec, Québec, Canada
28 mai 2026

Qu'en pensent les services visés par cet audit?

Direction générale et Service du développement économique et des grands projets | 22 mai 2026

« La Direction générale et le Service du développement économique et des grands projets prennent acte du Rapport de mission de certification indépendant et accueillent favorablement les recommandations émises par le vérificateur général sur la gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale.

À cet égard, la gestion de la Vision entrepreneuriale effectuée par la Ville est globalement efficace, bien structurée et génère des retombées économiques majeures pour la région.

Par ailleurs, des situations identifiées par le vérificateur général ont déjà été corrigées depuis 2025, notamment à l'égard de l'entente de services professionnels avec Québec International. La Ville a révisé cette entente en 2025.

Également, il arrive que des sommes ne soient pas versées lorsqu'un bénéficiaire n'a pas réalisé le niveau de dépenses admissibles prévues à un projet. Ce mécanisme fait partie du cadre de gestion et ne nécessite pas une approbation du comité exécutif. Cette information pourra toutefois être ajoutée aux sommaires décisionnels lorsque l'information est disponible au moment d'une décision subséquente. »

Annexe – Objectif d’audit et critères d’évaluation

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant des bonnes pratiques de gestion et de la Politique d’investissement de la Vision entrepreneuriale Québec 2026.

Objectif

S’assurer que le Service du développement économique et des grands projets gère les sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale de façon efficiente, efficace et équitable.

Critères d’évaluation

1. Des mécanismes sont en place pour évaluer et optimiser les retombées de l’aide financière octroyée par le biais de la Vision entrepreneuriale et pour modifier la Politique d’investissement, au besoin.
2. Les sommes sont octroyées sur la base d’un processus rigoureux, et elles respectent la Politique d’investissement.
3. Les ententes contiennent des clauses qui permettent de valider l’utilisation judicieuse des ressources et l’atteinte des objectifs.
4. Un suivi approprié et équitable des clauses des ententes est effectué pour s’assurer de leur respect et de l’atteinte des objectifs.
5. Les redditions de comptes sont effectuées et elles respectent les modalités convenues.





Redditions de comptes



5



**Rapport financier de la Ville
et autres rapports**

Table des matières

Mise en contexte	121
Rapports conjoints sur les états financiers	121
États financiers consolidés de la Ville de Québec.....	121
États financiers consolidés du Réseau de transport de la Capitale.....	122
États financiers de Capitale Mobilité.....	122
Rapport conjoint sur la ventilation des dépenses mixtes de la Ville de Québec.....	122

Mise en contexte

- 313 En vertu de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*¹, le vérificateur général peut, dans la mesure jugée appropriée, effectuer la vérification des comptes et affaires de la Ville, de toute personne morale faisant partie de son périmètre comptable et de tout organisme pour lequel la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Ainsi, pour l'exercice financier 2025, il a décidé d'effectuer l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Québec et du Réseau de transport de la Capitale, ainsi que les états financiers de Capitale Mobilité.
- 314 Déposé au conseil municipal, le rapport financier consolidé de la Ville de Québec comprend le rapport du vérificateur général sur les états financiers consolidés de la Ville et le rapport sur la ventilation des dépenses mixtes, signés conjointement avec un auditeur externe.

Rapports conjoints sur les états financiers

- 315 L'audit des états financiers permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Cet audit est effectué selon les Normes d'audit généralement reconnues du Canada. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les renseignements fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et, notamment, de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lorsqu'il évalue ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables effectuées par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

États financiers consolidés de la Ville de Québec

- 316 Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué un audit des états financiers consolidés de la Ville de Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025 et, à la suite de cet audit, un rapport conjoint sans réserve a été émis le 7 mai 2026. Ce rapport a été déposé au conseil municipal le 19 mai 2026.

1. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 23 février 2026.

États financiers consolidés du Réseau de transport de la Capitale

- 317 Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué un audit des états financiers consolidés du Réseau de transport de la Capitale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025 et, à la suite de cet audit, un rapport conjoint sans réserve a été émis le 18 mars 2026. Ce rapport a été déposé au conseil d'administration le 8 avril 2026.
- 318 Dans le cadre de cet audit, un rapport sans réserve a été émis le 14 mai 2026 sur le relevé des revenus normalisés des usagers pour l'année 2025.

États financiers de Capitale Mobilité

- 319 Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué un audit des états financiers de Capitale Mobilité pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025 et, à la suite de cet audit, un rapport conjoint sans réserve a été émis le 24 mars 2026.

Rapport conjoint sur la ventilation des dépenses mixtes de la Ville de Québec

- 320 Sur le plan des dépenses, la *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* stipule, à l'article 65, que « [l]es dépenses que la municipalité centrale fait dans l'exercice des compétences d'agglomération sont traitées distinctement de celles qu'elle fait dans l'exercice des autres compétences² ». Les dépenses mixtes d'agglomération sont effectuées dans l'exercice des compétences d'agglomération et liées à un équipement, à une infrastructure ou à une activité d'intérêt collectif.
- 321 Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué l'audit de la ventilation des dépenses mixtes en conformité avec le *Règlement de l'agglomération sur le partage des dépenses mixtes*³.
- 322 Cet audit a permis aux auditeurs d'émettre une opinion favorable sur le tableau de la ventilation des dépenses mixtes, entre les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025, établi conformément au *Règlement de l'agglomération sur le partage des dépenses mixtes*⁴ en date du 7 mai 2026. Ce rapport a été déposé au conseil municipal le 19 mai 2026.

2. Québec, *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations*, RLRQ, chap. E-20.001, à jour au 31 mars 2026.

3. Ville de Québec, *Règlement de l'agglomération sur le partage des dépenses mixtes*, R.A.V.Q. 1435, à jour au 1^{er} mai 2026.

4. *Ibid.*

6

**Subventions annuelles – Article 107.9
de la *Loi sur les cités et villes***

Mise en contexte

- 323 Comme prescrit par la *Loi sur les cités et villes*¹, à l'article 107.9, le vérificateur général de la Ville de Québec doit requérir des personnes morales, qui ont reçu de la Ville une subvention annuelle d'au moins 250 000 \$, une copie de leurs états financiers audités et de tout autre document résumant les constatations et les recommandations de leur vérificateur externe. De plus, le vérificateur externe doit, à la demande du vérificateur général de la Ville de Québec, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux de vérification et fournir tous les renseignements que le vérificateur général juge nécessaires.
- 324 Seules les personnes morales qui ne font pas partie du périmètre comptable de la Ville et de l'univers de vérification du vérificateur général sont visées par cette disposition légale.
- 325 Si le vérificateur général estime que les renseignements, les explications et les documents fournis par un vérificateur sont insuffisants en vertu du deuxième alinéa de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

Changement législatif

- 326 Le 25 mars 2025, le projet de loi n° 79 a été sanctionné et l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* a été modifié en faisant passer le seuil, pour les personnes morales qui ont reçu de la Ville une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$, à au moins 250 000 \$.

Définitions

- 327 Aux fins de nos travaux, une subvention inconditionnelle est un soutien financier accordé à des particuliers ou à des organisations ayant satisfait à des exigences d'admissibilité préétablies. L'administration ne reçoit aucun bien ou service de la part du bénéficiaire. Ce dernier n'est pas assujéti à des conditions particulières quant à l'usage qui sera fait des fonds transférés. De ce fait, aucune vérification n'est normalement exercée. Une aide financière versée à un organisme caritatif est un exemple de subvention inconditionnelle.
- 328 Une subvention conditionnelle est un soutien financier accordé à des particuliers ou à des organisations ayant satisfait aux exigences d'admissibilité préétablies. L'administration ne reçoit aucun bien ou service de la part du bénéficiaire. Ce dernier est assujéti à des conditions précises quant à l'usage qui sera fait des fonds transférés. De ce fait, une reddition de comptes est demandée, et une vérification peut être réalisée quant au respect des conditions. Une aide financière versée à une troupe de théâtre pour organiser une présentation précise dans une période déterminée est un exemple de subvention conditionnelle.

1. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 23 février 2026.

Résultats

Année 2025

- 329 Conformément à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons recensé 80 personnes morales qui ont bénéficié de la part de la Ville d'une subvention annuelle de 250 000 \$ ou plus en 2025. En date du rapport, nous avons pris connaissance des états financiers de 51 de ces personnes morales.
- 330 En date du 31 mai 2026, les travaux ont été concluants pour 51 personnes morales.
- 331 Le vérificateur général effectuera un suivi au cours des prochains mois des 29 états financiers non reçus et en fera état dans le prochain rapport qu'il déposera au conseil municipal.

Année 2024 et antérieures

- 332 Nous avons également fait le suivi des 64 personnes morales qui n'avaient pas été en mesure de nous fournir leurs états financiers pour une subvention de 100 000 \$ ou plus versée par la Ville dans les années antérieures. Parmi celles-ci, 5 personnes morales ont cessé leurs activités au cours de l'année; nous n'avons donc reçu aucun état financier. Les travaux ont été concluants pour 38 des personnes morales, 17 n'ont pas fait l'objet d'un audit et 3 feront l'objet d'un suivi dans le prochain rapport.
- 333 De plus, nous avons fait le suivi d'une personne morale qui n'avait pas été en mesure de nous fournir ses états financiers pour une subvention versée par la Ville en 2023. En date du 31 mai 2026, comme nous n'avions toujours pas reçu leurs états financiers, nous concluons qu'elle ne s'est pas conformée à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* :

Personne morale	Service responsable du dossier
Gearbox Studio Québec	Service du développement économique et des grands projets



7

**Suivi des recommandations
du rapport annuel 2021**

Objectif et portée du suivi

- 334 Nous effectuons un suivi des recommandations quatre ans après qu'elles ont été émises afin d'évaluer leur degré d'application. Ce délai permet d'apprécier l'état d'avancement de leur mise en œuvre. Il faut préciser que nos suivis ne constituent pas en soi un nouvel audit, mais qu'ils s'appuient sur les déclarations des gestionnaires et sur le caractère raisonnable de celles-ci.
- 335 Cette année, nos suivis ont porté sur les recommandations formulées dans le rapport annuel 2021.

Conclusion générale

- 336 Le tableau 1 fait état des activités faisant l'objet d'un suivi, du nombre de recommandations dont elles ont fait l'objet et de leur prise en compte par l'administration municipale.

Tableau 1 – État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport annuel 2021

Activité faisant l'objet d'un suivi	Nombre total de recommandations	Nombre de recommandations suivies ou ayant connu des progrès satisfaisants	Nombre de recommandations non suivies ou ayant connu des progrès insatisfaisants	Pourcentage des recommandations suivies ou ayant connu des progrès satisfaisants
Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2	9	9	0	100 %
Réduction et valorisation des matières résiduelles	3	3	0	100 %
Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier	15	11	4	73 %
Total	27	23	4	85 %

- 337 Pour le rapport annuel 2021, nous avons effectué un suivi portant sur 27 recommandations : 23 ont été suivies ou ont connu des progrès satisfaisants, alors que 4 n'ont pas présenté un progrès satisfaisant. Il est à noter qu'une recommandation est devenue caduque et que celle-ci n'est pas incluse au tableau ci-dessus. Au-delà des données quantitatives, il est approprié d'apporter quelques précisions sur les résultats du suivi.

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

- 338 L'ensemble des recommandations émises a été appliqué. Les différentes actions mises en place résultent d'une collaboration entre plusieurs services de la Ville. À titre d'exemple, des éléments liés à la conduite du changement ont été intégrés à chacune des phases de la méthodologie de projet et des ressources ont été désignées au Service de police de la Ville de Québec (SPVQ) et au Service de protection contre l'incendie de Québec (SPCIQ). De plus, des éléments tels que les besoins et les attentes des services utilisateurs, les différentes solutions de RAO offertes sur le marché, ainsi que la personnalisation du progiciel retenu, ont été ajoutés à l'analyse de faisabilité. Enfin, des mises à jour des données géomatiques sont effectuées afin d'assurer leur qualité.

Réduction et valorisation des matières résiduelles

- 339 Toutes les recommandations formulées ont été mises en œuvre, à l'exception d'une seule, désormais caduque. Celle-ci portait sur le suivi de l'entente conclue avec la société exploitant le centre de tri, plus précisément sur l'amélioration du suivi des équipements au moyen d'un programme de maintenance préventive. Or, en 2025, ces équipements ont été cédés à cette société.
- 340 La mise en œuvre des recommandations a néanmoins permis des avancées, notamment l'instauration de mesures visant à renforcer la concertation entre les services responsables de la gestion des matières résiduelles, ainsi que l'ajout d'indicateurs et de cibles facilitant le suivi de la performance de la Ville dans ce domaine.

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

- 341 Certaines actions mises en place résultent d'une collaboration étroite entre le SPCIQ et le SPVQ, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources matérielles et des accès, à l'arrivée, au départ et au mouvement, d'une ou d'un membre du personnel.
- 342 De son côté, le SPCIQ a procédé à l'identification dans le système d'inventaire des équipements qui nécessitent un suivi rigoureux des inspections et des entretiens requis. Par ailleurs, le SPVQ a mis en œuvre une procédure visant à améliorer le suivi de l'utilisation des munitions.
- 343 Parmi les éléments restant à réaliser au SPVQ, figurent le développement d'un outil informationnel permettant un meilleur suivi des activités de formation et un autre permettant d'accroître l'efficacité et l'efficacé de la gestion des équipements au SPVQ.



8

Rapport d'activité du vérificateur général

Table des matières

Introduction	135
Mission du vérificateur général.....	135
Planification des travaux d'audit.....	135
Reddition de comptes à l'égard de la planification stratégique.....	136
Orientation 1 – Réaliser des travaux à valeur ajoutée pour le conseil municipal et la population	138
Orientation 2 – Favoriser le développement durable par nos travaux	139
Orientation 3 – Valoriser le travail de qualité et le personnel de l'équipe du vérificateur général.....	140
Demande d'accès à l'information.....	141
Ressources humaines	141

Introduction

- 344 La reddition de comptes est fondamentale dans une organisation. Il ne saurait y avoir de décentralisation ni d'autonomie si les individus n'avaient aucun compte rendu à donner. La reddition de comptes nous permet de démontrer nos résultats et de gagner ou de maintenir l'appui des personnes qui nous font confiance.
- 345 La reddition de comptes revêt une importance de premier plan pour le vérificateur général parce qu'elle lui permet de rendre compte de ses activités et de la façon dont il assume les responsabilités qui lui ont été confiées par la loi.

Mission du vérificateur général

- 346 La mission du vérificateur général ainsi que ses travaux visent à donner au conseil municipal un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et autres biens de la Ville et de ses organismes. En ce sens, il doit informer objectivement le conseil municipal et les contribuables sur le degré de maîtrise des activités municipales par les administratrices et administrateurs, de même que sur la rigueur de la gestion des biens qui leur sont confiés et sur la pertinence de leur reddition de comptes.
- 347 Les travaux du vérificateur général comprennent l'audit financier, celui de la conformité des opérations avec les lois, les règlements, les politiques et les directives, ainsi que l'audit de performance.

Planification des travaux d'audit

- 348 Le vérificateur général de la Ville de Québec prépare annuellement son calendrier d'activité en fonction des objectifs d'audit qu'il se donne et des ressources dont il dispose.
- 349 La *Loi sur les cités et villes*¹ mentionne que « La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources ». Le vérificateur général détermine donc lui-même les audits qu'il compte mener pour réaliser sa mission. Le conseil municipal peut toutefois lui demander de faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

1. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 23 février 2026.

- 350 Afin de mieux planifier les activités d'audit, le vérificateur général adopte une approche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques. Il cible les secteurs d'activité qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les objectifs stratégiques de la Ville et qui sont en lien avec la planification stratégique du vérificateur général. Cette approche lui permet de donner une valeur ajoutée à ses audits. C'est d'autant plus vrai dans un contexte où les ressources sont limitées.
- 351 Le vérificateur général a réalisé des audits dans deux sphères de son mandat, soit à l'égard des données financières de la Ville et des personnes morales qui lui sont liées ainsi que de la performance.
- 352 Les activités liées à l'audit financier ont mené à la publication de cinq rapports du vérificateur général et ont été réalisées en conformité avec les Normes d'audit généralement reconnues au Canada. Ces normes requièrent que le vérificateur général se conforme aux règles déontologiques et qu'il planifie et réalise ces audits de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les données financières ne comportent pas d'anomalies significatives.
- 353 Les activités d'audit de performance, au nombre de trois, ont porté sur la fiabilité des services au Réseau de transport de la Capitale, sur la gestion des subventions et des ententes au Service de la culture et du patrimoine et sur la gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale.

Reddition de comptes à l'égard de la planification stratégique

- 354 L'année 2025 représente la deuxième année de la Planification stratégique 2024-2029. Le tableau 1 montre la reddition de comptes en lien avec les éléments de la planification stratégique, qui s'articule autour des trois orientations suivantes :
- réaliser des travaux à valeur ajoutée pour le conseil municipal et la population;
 - favoriser le développement durable par nos travaux;
 - valoriser le travail de qualité et le personnel de l'équipe du vérificateur général.

Tableau 1 – Objectifs, indicateurs, cibles et résultats de la Planification stratégique 2024-2029 par orientation

Objectif	Indicateur	Cible	Résultat
Orientation 1 – Réaliser des travaux à valeur ajoutée pour le conseil municipal et la population			
Mener des audits de performance axés sur les services reçus par les citoyens et citoyennes	Nombre d'audits par année	Un audit par année	Cible atteinte
Sensibiliser les membres du conseil municipal et la population à des enjeux financiers	Nombre d'enjeux financiers traités dans le rapport annuel	Un enjeu financier par année	Cible non atteinte
Mener des audits qui portent sur la sécurité informatique	Nombre d'audits par année	Un audit par année à compter du rapport annuel 2025	Cible atteinte
Assurer la mise en œuvre des recommandations formulées dans nos rapports annuels	Pourcentage des recommandations suivies ou ayant connu des progrès satisfaisants	80 %	Cible atteinte
Orientation 2 – Favoriser le développement durable par nos travaux			
Rehausser la visibilité du développement durable dans les rapports d'audit de performance	Modifier la méthodologie d'audit de performance	Modification progressive en 2024 et modification terminée en 2025	Cible atteinte
	Nombre d'audits par année	Un audit par année à compter du rapport annuel 2024 Deux audits par année à compter du rapport annuel 2025	Cible atteinte
Mener des audits de performance axés sur la Stratégie de développement durable de la Ville de Québec	Nombre d'audits	Un audit dans le rapport annuel 2025 Un audit dans le rapport annuel 2028	Cible non atteinte
Développer l'expertise de l'équipe du vérificateur général en matière de développement durable	Nombre moyen d'heures de formation structurée par année en développement durable par employé et employée du domaine de l'audit	3,5 heures	Cible atteinte
Orientation 3 – Valoriser le travail de qualité et le personnel de l'équipe du vérificateur général			
Maintenir l'expertise du personnel	Nombre moyen d'heures de formation structurée par année par employé et employée du domaine de l'audit	25 heures	Cible atteinte
Maintenir un environnement de travail mobilisateur pour le personnel	Pourcentage de mobilisation annuel du personnel	80 %	Cible atteinte

Orientation 1 – Réaliser des travaux à valeur ajoutée pour le conseil municipal et la population

Mener des audits de performance axés sur les services reçus par les citoyens et citoyennes

- 355 La gestion des ressources au profit des citoyens et citoyennes de la ville de Québec constitue un objectif important pour notre organisation. À cet effet, nous avons fixé comme cible de mener annuellement au moins un audit qui concerne la qualité des services qui leur sont offerts. L'objectif a été atteint, car nous avons réalisé un audit de performance portant sur la fiabilité des services au Réseau de transport de la Capitale. Il s'agit d'un enjeu directement lié à la qualité des services offerts aux citoyens et citoyennes de la ville.

Sensibiliser les membres du conseil municipal et la population à des enjeux financiers

- 356 La compréhension des enjeux financiers par les élus et élues ainsi que par la population est à la fois un aspect important et complexe. Nous avons fixé comme cible de traiter annuellement au moins un enjeu financier. L'objectif n'a pas été atteint en juin 2026, mais des travaux sont toutefois en cours de réalisation.

Mener des audits qui portent sur la sécurité informatique

- 357 Le maintien de la sécurité informatique des différents systèmes de la Ville est un élément important pour assurer une continuité des services à la population et la protection des renseignements qui s'y trouvent. Il s'agit donc d'un enjeu important pour notre organisation. Nous avons fixé comme cible de traiter, à partir de 2025, au moins un audit sur la sécurité informatique. L'objectif a été atteint, car nous avons réalisé des tests d'intrusion.

Assurer la mise en œuvre des recommandations formulées dans nos rapports annuels

- 358 Une des mesures de l'utilité de nos travaux est la mise en œuvre de nos recommandations. Nous avons fixé comme cible un taux de 80 % de recommandations suivies ou ayant connu des progrès satisfaisants. Cet objectif a été atteint, car le taux d'application des recommandations du rapport annuel 2021 est de 85 %. Le chapitre 7 du présent rapport fourni des détails supplémentaires sur ce résultat.

Orientation 2 – Favoriser le développement durable par nos travaux

Rehausser la visibilité du développement durable dans les rapports d'audit de performance

359 Par développement durable, on entend :

« [...] un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement² ».

Voici les deux cibles que nous nous sommes fixées pour atteindre cet objectif :

- modifier notre méthodologie d'audit afin d'intégrer le développement durable dès le début du processus et, par la suite, lors de chacune des étapes;
- mener, pour 2025, deux audits qui intègrent la notion de développement durable.

L'objectif a été atteint, car dès le début de l'année 2025, nous avons ajusté la méthodologie d'audit pour y intégrer le développement durable et nous avons rehaussé la visibilité de ce sujet dans deux des trois rapports d'audit de performance de cette année. En effet, pour les rapports portant la fiabilité des services au Réseau de transport de la Capitale (chapitre 2) et sur la gestion des sommes octroyées dans le cadre de la Vision entrepreneuriale (chapitre 4), nous avons ajouté la mention et les logos applicables parmi les 17 objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies³. Cela permet ainsi aux lectrices et lecteurs d'identifier les éléments abordés en lien avec le développement durable dans les rapports d'audit.

Mener des audits de performance axés sur la Stratégie de développement durable de la Ville de Québec

360 Cette cible n'a pas été atteinte, car les priorités du vérificateur général ont porté sur d'autres sujets au cours de la période.

2. Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, « À propos du développement durable », *Développement durable*, 2026. [www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm] (22 mai 2026).

3. Organisation des Nations unies (ONU), *Objectifs de développement durable*, s. d. [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>] (22 mai 2026).

Développer l'expertise de l'équipe du vérificateur général en matière de développement durable

361 Dans l'optique d'intégrer le développement durable à nos pratiques et de l'inclure dans nos rapports d'audit de performance, il était important de développer l'expertise du personnel sur le sujet. Nous avons fixé comme cible un nombre moyen de 3,5 heures de formation sur ce sujet par année par employé et employée du domaine de l'audit. Au cours du dernier cycle d'opérations, la cible a été atteinte, car le personnel du vérificateur général a notamment :

- suivi une formation portant sur la consommation responsable et l'économie circulaire;
- assisté à des conférences portant sur la mise en œuvre du développement durable dans les communautés locales et sur les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations unies à l'échelle locale.

Orientation 3 – Valoriser le travail de qualité et le personnel de l'équipe du vérificateur général

Maintenir l'expertise du personnel

362 Le vérificateur général vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cette optique, le développement professionnel de son personnel est axé sur l'acquisition et la mise à jour des connaissances et sur l'amélioration de la productivité. Nous avons fixé comme cible un nombre moyen de 25 heures de formation structurée par année par employé et employée du domaine de l'audit. Au cours du dernier cycle d'opérations, la cible a été atteinte, car le personnel de l'audit a bénéficié d'une moyenne de 25,3 heures de formation pour les employées et employés concernés.

Maintenir un environnement de travail mobilisateur pour le personnel

363 Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le fait d'évoluer dans un environnement de travail mobilisateur est essentiel, car il permet au personnel de notamment se sentir soutenu et valorisé. Cela renforce également la collaboration entre les membres de l'équipe et leur permet de partager des idées et de trouver des solutions constructives. Nous avons fixé comme cible un taux de mobilisation de 80 % du personnel du vérificateur général. La cible a été atteinte, car selon un sondage réalisé auprès de notre personnel à l'automne 2025, le taux de mobilisation du personnel du vérificateur général était de 85 %.

Demande d'accès à l'information

- 364 Conformément à l'article 107.6.1 de la *Loi sur les cités et villes*⁴, le vérificateur général est responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, dont les modalités sont édictées dans la *Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*⁵. Cette responsabilité ne s'étend pas aux documents qui sont par ailleurs détenus par la Ville de Québec ou par un autre organisme public. Au cours de l'année 2025, le vérificateur général a reçu 17 demandes d'accès à l'information, dont 16 qui ont été transférées à la Ville de Québec puisqu'elles concernaient des documents potentiellement détenus par cette dernière.
- 365 Le vérificateur général doit répondre à une demande d'accès à l'information dans un délai de 20 jours calendaires suivant la date à laquelle la demande a été reçue. Ce délai peut être prolongé de 10 jours lorsqu'il apparaît impossible de traiter la demande sans porter atteinte au déroulement normal des activités. Pour les 17 demandes d'accès reçues, le délai moyen de réponse a été d'un jour et il variait entre 0 et 9 jours.

Ressources humaines

- 366 En ce qui concerne les ressources humaines qui le conseillent et l'assistent, le vérificateur général privilégie une approche axée sur les besoins. Ainsi, il s'adjoit à la fois des employés et employées permanents ainsi que des consultants et consultant. Cette approche lui permet de choisir des ressources professionnelles en fonction de ses besoins et de ses mandats.
- 367 Les membres de l'équipe permanente du vérificateur général de la Ville de Québec sont :
- Hélène Bilodeau, adjointe administrative
 - Julie Breton, CPA auditrice, conseillère en audit
 - Mylène Dumas, CPA auditrice, directrice de la Division de la vérification de l'optimisation des ressources et des mandats spéciaux
 - Anne-Marie Fortin, CPA auditrice, directrice de la Division de la vérification financière et de la sécurité informatique
 - Geneviève Gagné, CPA, conseillère en audit
 - Guillaume Gagnon, CPA auditeur, conseiller en audit
 - Sami Kerdoudi, CPA, conseiller en audit
 - Karine Houde, CPA auditrice, conseillère en audit

4. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 23 février 2026.

5. Québec, *Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, chap. A-2.1, à jour au 23 février 2026.

- Audrée Maltais, conseillère en audit
- Valérie Marchand, CPA auditrice, conseillère en audit
- Caroline Murray, conseillère en audit
- Marie-Pier Tremblay, CPA auditrice, conseillère en audit

368 À ces ressources s'ajoutent les firmes ainsi que les consultantes et consultants suivants, qui ont conseillé et assisté le vérificateur général dans ses différentes activités :

- Marie-Claude Ouimet, CPA, consultante
- Mélissa Guay, rédaction, révision, conseils en édition
- Quantum Juricomptable inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Serge Giguère, FCPA, consultant
- IntelliSec Solutions

9

**État des dépenses du Vérificateur général
de l'exercice terminé le 31 décembre 2025**

Rapport de l'auditeur indépendant

369 Les dépenses du Vérificateur général, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025, ont été auditées par un auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la *Loi sur les cités et villes*¹. Une copie du rapport se trouve aux pages suivantes.

1. Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 23 février 2026.



Mallette S.E.N.C.R.L.
200-3075 chemin des Quatre-Bourgeois
Québec QC G1W 5C4

Téléphone : 418 653-4431
Télécopie : 418 656-0800
info.quebec@mallette.ca

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil municipal,

Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses du Vérificateur général de la Ville de Québec (Vérificateur général) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025, ainsi que la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, l'état des dépenses ci-joint a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux méthodes comptables décrites à la note 1.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'état des dépenses » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Vérificateur général conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit de l'état des dépenses au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Autre point – Restriction à l'utilisation

L'état des dépenses a été préparé afin de satisfaire aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). En conséquence, il est possible que l'état des dépenses ne puisse se prêter à un usage autre.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard de l'état des dépenses

La direction du Vérificateur général est responsable de la préparation de l'état des dépenses conformément aux méthodes décrites à la note 1 ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état des dépenses exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Vérificateur général.

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (suite)

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'état des dépenses

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que l'état des dépenses pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs de l'état des dépenses prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que l'état des dépenses comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Ville de Québec;
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction du Vérificateur général, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

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

¹

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada
Le 11 mai 2026

¹ CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A125052

MALLETTE

État des dépenses de l'exercice terminé le 31 décembre 2025

	2025 Budget	2025 Dépenses réalisées	2024 Dépenses réalisées
Ressources humaines internes	1 980 880 \$	1 818 468 \$	1 531 072 \$
Ressources humaines externes	313 875 \$	79 418 \$	59 597 \$
Dépenses de fonctionnement	75 245 \$	53 525 \$	43 576 \$
Total avant ligne de signalement	2 370 000 \$	1 951 411 \$	1 634 245 \$
Ligne de signalement	100 000 \$	43 195 \$	53 562 \$
Total	2 470 000 \$	1 994 606 \$	1 687 807 \$

Note 1

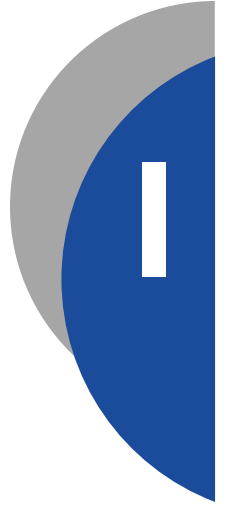
Principales méthodes comptables

L'état des dépenses est établi conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

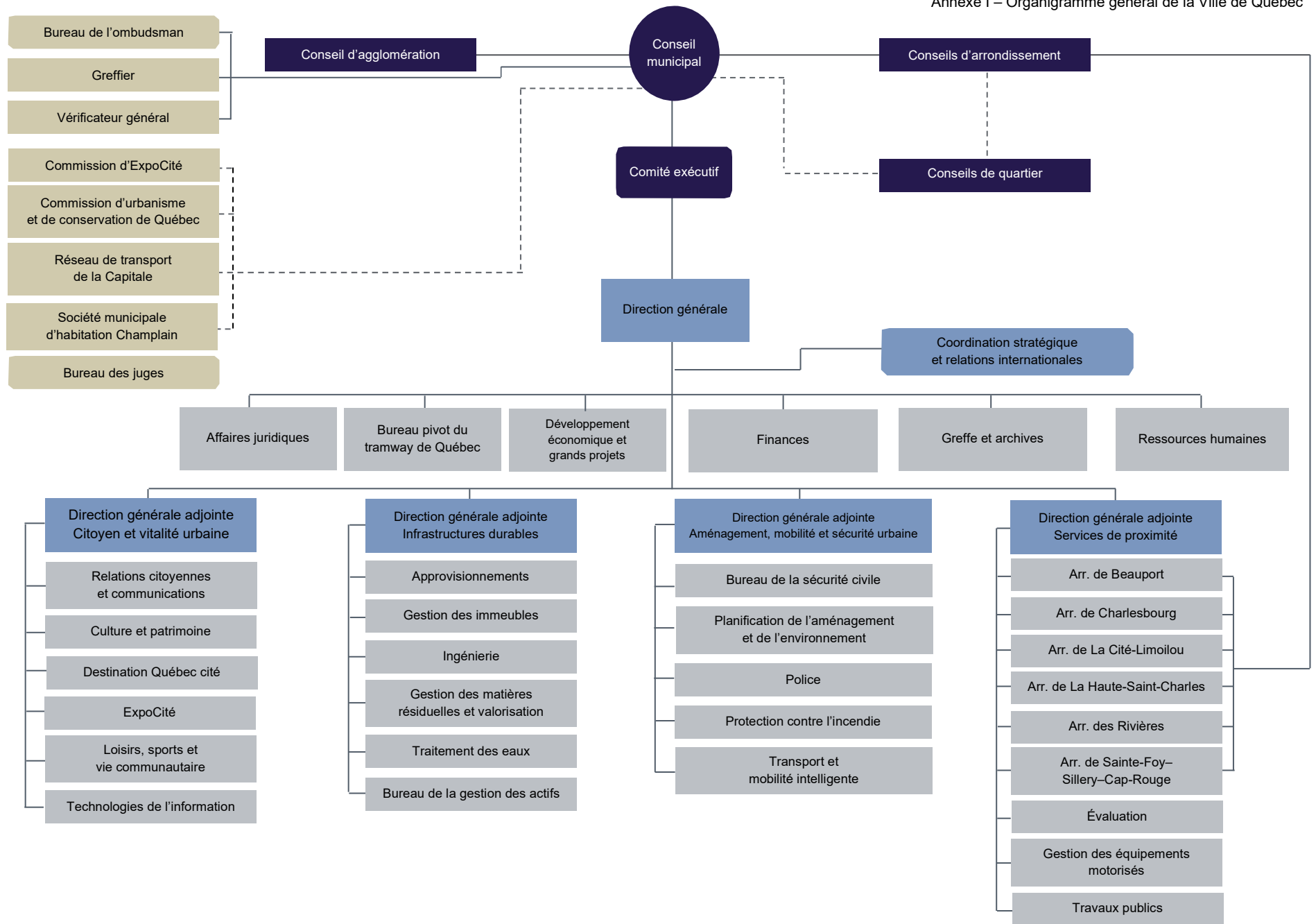
La comptabilisation des transactions s'effectue selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Les dépenses comprennent uniquement celles qui sont directement engagées par le vérificateur général de la Ville de Québec.

Annexe



Organigramme général de la Ville de Québec



Annexe



**Dispositions de la
Loi sur les cités et villes
concernant
le vérificateur général
et le vérificateur externe**

RLRQ, chapitre C-19, 31 décembre 2025

IV. – DE L'ORGANISATION DE LA MUNICIPALITÉ

[...]

Art. 52. Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité.

Dans l'exercice de ses fonctions comme chef exécutif de l'administration municipale, le maire a droit, en tout temps, de suspendre un fonctionnaire ou employé de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, mais il doit faire rapport au conseil, à la séance qui suit cette suspension, et exposer ses motifs par écrit; le fonctionnaire ou employé suspendu ne doit recevoir aucun traitement pour la période pendant laquelle il est suspendu, à moins que le conseil n'en décide autrement sur cette suspension et celle-ci n'est valide que jusqu'à cette séance.

[...]

IV.1. – Vérificateur général

a. – *Nomination*

Art. 107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec et titulaire d'un permis de comptabilité publique.

Art. 107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de 10 ans.

Art. 107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

Art. 107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

Art. 107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

b. – Dépenses de fonctionnement

Art. 107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

- 1° A représente 500 000 \$;
- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- 3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

c. – *Mandat*

Art. 107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

Art. 107.6.1. Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

Art. 107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
 - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;

- c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.
- 4° d'une filiale de la société de transport en commun qui dessert la municipalité visée à l'article 89 de la Loi sur les sociétés de transport en commun (chapitre S-30.01) et d'une société en commandite ou d'une société par actions créée en vertu du premier alinéa de l'article 92.0.8 de cette loi et dont fait partie une telle filiale ou la société de transport en commun.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

Art. 107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
- 2° de son rapport sur ces états;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

Art. 107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

Art. 107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

Art. 107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

d. – *Rapport*

Art. 107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

Art. 107.14. (*Abrogé*).

Art. 107.15. (*Abrogé*).

e. – *Immunités*

Art. 107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

Art. 107.17. Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

V. – Vérificateur externe

Art. 108. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Art. 108.1. Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.

Art. 108.2. Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;

- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
- 3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.0.1. Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 108.2.0.2. Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1^{er} septembre; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Le règlement ne peut être abrogé.

108.2.1. Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
- 3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
- 4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.2. Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

Art. 108.3. Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec dans les 30 jours suivant son dépôt au conseil. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

Art. 108.4. Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Art. 108.4.1. Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

Art. 108.4.2. Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

Art. 108.5. Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
- 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
- 4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

Art. 108.6. Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

[...]

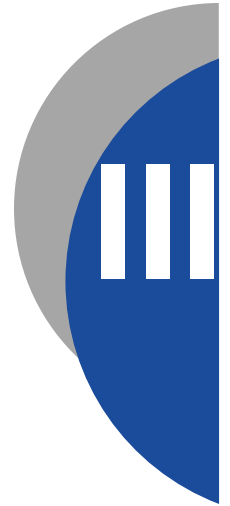
VII. – Directeur général

[...]

Art. 113. Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. [...]

Annexe



**Dispositions de la résolution
du conseil municipal
de la Ville de Québec
sur le comité de vérification**

CV-2003-0407, résolution adoptée le 7 avril 2003, et ses modifications

SECTION I

Constitution du comité de vérification

1. Est constitué le « comité de vérification de la Ville de Québec ».
2. Le comité est composé de trois membres du conseil de la ville et d'un membre substitut.
3. Les membres du comité sont désignés par résolution du conseil de la ville, adoptée à la suite d'une proposition présentée par le maire. Deux des membres ainsi que le membre substitut sont désignés, sur la recommandation du maire, parmi les membres de son parti et un des membres est désigné, sur la recommandation du chef de l'opposition, parmi les membres du parti de l'opposition
4. Le maire est d'office membre et président du comité sauf si le conseil, sur une proposition présentée par le maire, désigne un autre membre du conseil pour le remplacer comme membre et président.
5. La durée du mandat des membres du comité est établie au moment de leur nomination, mais ne peut excéder la date prévue pour l'élection générale qui suit leur nomination. Sauf lors de l'expiration de son mandat de membre du conseil, un membre du comité continue d'exercer ses fonctions après le terme du mandat établi lors de la nomination jusqu'à ce que le conseil détermine à nouveau la composition du comité.
6. Le conseil peut en tout temps, sur proposition du maire, modifier la composition du comité.

SECTION II

Mandat du comité de vérification

7. Le comité est l'intermédiaire entre le vérificateur général et le conseil. À cette fin, le comité :
 - 1° prend connaissance des objectifs généraux et des grandes orientations du plan de vérification proposé par le vérificateur général pour l'année en cours ainsi que les moyens administratifs qu'il propose pour sa réalisation;
 - 2° prend connaissance des mandats confiés au vérificateur général par le conseil en application de l'article 107.12 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) et les moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;
 - 3° informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du conseil ou du comité à l'égard de la vérification des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;

- 4° prend connaissance des rapports du vérificateur général qui lui sont transmis par le conseil;
 - 5° prend connaissance du rapport du vérificateur externe;
 - 6° formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés sur les suites données aux demandes, aux constatations et aux recommandations du vérificateur général ou du vérificateur externe;
 - 7° formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
 - 8° prend connaissance des prévisions budgétaires du vérificateur général et les transmet au directeur général avec ses commentaires et recommandations.
8. Le conseil transmet au comité les rapports transmis par le vérificateur général et le vérificateur externe.
 9. Le conseil prend l'avis du comité avant de nommer le vérificateur général, de fixer sa rémunération ainsi que ses conditions de travail, de le destituer, de le suspendre sans traitement ou de modifier sa rémunération. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.
 10. Le conseil prend l'avis du comité avant de désigner un vérificateur externe. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.
 11. Le conseil prend l'avis du comité avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

SECTION III

Règles de fonctionnement du comité de vérification

12. Le quorum du comité est de trois membres.
13. Afin d'éviter que les activités du comité puissent compromettre le déroulement d'une enquête ou d'un travail de vérification, d'en dévoiler la nature confidentielle ou de constituer une entrave à l'exercice des fonctions du vérificateur général, le comité siège à huis clos. Les membres du comité sont tenus de respecter le caractère confidentiel de leurs discussions et de leurs décisions jusqu'à ce que le conseil en ait été informé.

- 14.** Tous les membres du comité ont voix délibérative et votante. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.
- 15.** Les réunions du comité sont convoquées selon les besoins à la demande du conseil de la ville ou par le président.
- 16.** Le secrétariat du comité est assumé par la personne désignée à cette fin par le greffier.
- 17.** Le comité peut adopter des règles de fonctionnement et de régie interne.
- 18.** Tous les avis ou rapports du comité sont déposés par son président au conseil de la ville, à la séance qui suit leur adoption.
- 19.** Pendant le mois de septembre de chaque année, le président du comité doit faire rapport au conseil des activités du comité.