



**Plan d’action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

1. Rapport d’audit : Gestion des excédents et des réserves, publié en février 2024

**Municipalité : Hudson**

▲ <b>1. Recommandation :</b> Améliorer l’intégration de la gestion des excédents et des réserves dans la planification de la municipalité pour s’assurer que les excédents et les réserves sont des leviers de développement structurant.					
# par.	Résumé des principales lacunes	Actions à mettre en œuvre pour corriger les lacunes	Responsable	Échéance de la mise en œuvre des actions prévues	Indicateurs de réalisation
<b>2.1 Planifier ce levier de développement structurant</b>					
<b>Constat 1</b>	La municipalité n’utilise pas les outils de planification de manière à recourir aux excédents et aux réserves à leur disposition de la façon la plus avantageuse possible. La gestion des excédents et des réserves n’est pas bien intégrée dans la planification des municipalités auditées.	Actions retenues par la ville :  En considérant l’intégration des excédents et des réserves dans la planification et l’utilisation des outils de planification des excédents :  1. Mise en place (adoption) d’une politique de gestion des excédents et des réserves avec cibles.  2. Actualisation du cadre financier et mise à jour tous les trois ans.  3. Confection du budget et du PTI en fonction du cadre financier et de la politique de gestion des excédents et des réserves.  4. Mécanismes de suivi de la politique de gestion des excédents et des réserves.	Direction générale  Direction des finances (trésorier)	Septembre 2025  Automne 2025 :  Budget de fonctionnement 2026 et PTI 2026, 2027 et 2028 et par la suite en continuité	Reddition de compte au conseil sur le respect de la politique de gestion des excédents et des réserves et du respect du cadre financier.  Reddition de compte lors du dépôt du rapport financier.



**Plan d’action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

		<p>Compilation des résolutions d’affectation à tous les mois, faire l’ajustement des soldes dans le PTI et les transmettre à l’auditeur afin que lesdites affectations et/ou désaffectations apparaissent au rapport financier.</p> <p>5. Mise en place d’un tableau Excel de suivi pour les redditions de compte.</p> <p><b>Éléments qui pourraient être intégrés dans la politique de gestion des excédents :</b></p> <p>Cette politique pourrait affecter de façon systématique avec des cibles distinctes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un surplus affecté pour la prévoyance.</li><li>- Un surplus affecté pour le déneigement.</li><li>- Un surplus affecté pour les immobilisations.</li><li>- Un surplus affecté pour les projets ou événements éventuels.</li><li>- Un surplus affecté pour le lissage de la taxation pour le budget de fonctionnement.</li><li>- Un surplus affecté pour le remboursement anticipé de la dette.</li><li>- Un surplus affecté pour les projets ou événements ponctuels non récurrents.</li></ul> <p>Surplus affecté pour les immobilisations :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un surplus affecté entre 6 M\$ et 10 M\$ sera créé par résolution. Ce surplus sera affecté à des projets structurants au PTI de l’ordre de 2 M\$ par année à partir de 2025 en conformité avec le cadre financier et la politique de gestion des surplus.</li></ul>			
--	--	---	--	--	--



**Plan d’action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Seuil du surplus non affecté : la ville conserverait un montant minimal 1.5 % de son budget de fonctionnement dans son surplus non affecté, maximum de 3 %.</li></ul>			
28.	<p><b><u>Exercice d’intégration de planification</u></b></p> <p>La municipalité n’a pas réalisé d’exercice stratégique de planification qui permettrait de préciser sa vision, ses priorités et ses objectifs afin d’orienter l’utilisation de ses ressources financières.</p>	<p>Actions retenues par la ville :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mise en place d’un plan d’investissement qui intègre une évaluation des besoins de la population et qui respecte le cadre financier.</li></ol> <p>La mise en place du plan d’investissement sera réalisée au cours de l’année 2026. Le plan devra rassembler en cohérence les planifications sectorielles établies au cours de l’année 2024 et 2025 et qui comprennent d’importantes démarches de consultations publiques auprès de la population, telles :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plan directeur des parcs et espaces verts (BC2 – 2024)</li><li>• Plan de conservation des milieux naturels (Habitat 2024 – 2025)</li><li>• Politique culturelle les arts et la ville – 2024, municipalité amie des aînés (depuis juin 2022)</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Mise à jour du plan de gestion des actifs, incluant :<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan d’intervention pour les infrastructures (2028)</li><li>• Plan d’entretien et de gestion des bâtiments (Struxar – 2024)</li><li>• Plan d’entretien du matériel roulant (2026)</li></ul></li></ol>	Direction générale	<p>Appel d’offres : 2025</p> <p>Dépôt planification : 2026</p> <p>Appel d’offres en 2025 pour la réalisation d’un plan de gestion des actifs.</p>	<p>Suivi du plan d’investissement par la Direction générale.</p> <p>Adoption d’une résolution pour la mise à jour du plan de gestion des actifs.</p>



**Plan d’action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

30. et 33.	<p><b><u>Programme triennal d’immobilisations (PTI)</u></b></p> <p>La gestion des excédents et des réserves n’est pas bien intégrée dans la planification des investissements en immobilisations.</p>	<p>Actions retenues par la ville :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identification des sources de financement dans le PTI.</li></ol> <p>Dans le gabarit de notre PTI, les financements par les excédents et les réserves seront identifiés pour chaque projet pour les trois années du PTI.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Affectation des sommes.</li></ol> <p>Lorsque le PTI sera adopté, pour la première année du PTI, une résolution viendra confirmer le transfert du surplus non affecté à un surplus affecté pour chaque projet concerné.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Hiérarchisation des projets découlant du PTI.</li></ol>	<p>Direction des finances (trésorier)</p>	<p>Décembre 2025</p>	<p>Adoption du PTI 2026, 2027 et 2028 en 2025 comportant toutes les améliorations.</p> <p>Suivi administratif par la direction générale à tous les trois mois de l’ensemble du PTI (projets en cours vs planification).</p>
------------	---	--	---	----------------------	---



**Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

<b>▲ 2. Recommandation :</b> Prendre les mesures pour respecter les exigences légales relatives à l'outil de planification qu'est le programme triennal d'immobilisations.					
# par.	Résumé des principales lacunes	Actions à mettre en œuvre pour corriger les lacunes	Responsable	Échéance de la mise en œuvre des actions prévues	Indicateurs de réalisation
<b>2.1 Planifier ce levier de développement structurant</b>					
<b>30. et 31.</b>	<p>L'identification des modes (sources) de financement des projets et des montants associés fait l'objet d'une présentation inadéquate de nature diverse.</p> <p>Le fait de ne pas prévoir dans les PTI les sources de financement des investissements et les montants ne respecte pas les exigences de la LCV.</p>	<p>Actions retenues par la Ville :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Les sources détaillées de financement seront décrites pour chaque projet et pour chaque année financière dans le PTI.</li><li>2. Les projets inscrits au PTI sont en conformité avec la politique de capitalisation.</li><li>3. Pour assurer le suivi des projets : le gabarit actuel sera modifié pour inclure les revenus réels et les dépenses réelles des projets en cours et une colonne pour annoter les échéanciers des projets.</li></ol>	Trésorier	Dès l'adoption du PTI 2026, 2027 et 2028	<p>Le gabarit du PTI en conformité avec les exigences de la loi des cités et ville.</p> <p>Un suivi administratif par la direction générale sur les coûts, la portée et les échéanciers.</p>



**Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

▲ <b>3. Recommandation :</b> Mettre en place un encadrement visant notamment à doter la municipalité d'objectifs clairs et de directives en matière de gestion des excédents et des réserves et à s'assurer du respect des exigences légales et normatives.					
# par.	Résumé des principales lacunes	Actions à mettre en œuvre pour corriger les lacunes	Responsable	Échéance de la mise en œuvre des actions prévues	Indicateurs de réalisation
<b>2.2    Encadrer ce levier de gestion financière pérenne</b>					
<b>Constat 2</b>	La municipalité n'a établi aucun encadrement formel à l'égard de la gestion des excédents et des réserves, outre l'information contenue dans leurs résolutions de création de ceux-ci.	Actions retenues par la Ville :  Une politique de gestion des excédents et réserves sera adoptée selon les critères non exhaustifs:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Principes comptables.</li><li>2. Saines pratiques de gestion.</li><li>3. Cadre légal pertinent (notamment : LCV art 476, 569.1 et suivants, loi sur la fiscalité municipale art 244.4, lois les dettes et les emprunts, art. 7 et 8, etc).</li><li>4. Orientations du conseil et besoins de la communauté.</li><li>5. Rapport d'audit de la CMQ.</li><li>6. Mécanismes de suivi et de contrôle.</li></ol>	Direction générale  Direction des finances (trésorier)	Septembre 2025	Adoption par résolution d'une politique de gestion des excédents et des réserves.



**Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

<b>45. et 47.</b>	<p>Certaines résolutions manquaient de clarté et leur contenu ne dictait pas un cadre suffisant.</p> <p>Par exemple, une résolution autorisant la création de plusieurs excédents affectés ne mentionnait pas la source des fonds. Cette situation rend le suivi des excédents tributaire de la mémoire collective des personnes en place puisqu'aucun document ne mentionne l'intention du conseil. Elle peut également présenter un enjeu de transparence envers la population quant à la provenance des fonds.</p>	<p>Actions retenues par la Ville :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Le mémoire de recommandation au conseil comportera une section financière préparée par le gestionnaire et validée par le trésorier.</li><li>2. Cette section financière aura un gabarit selon les modes de financement (ex : règlement d'emprunt, fonds de roulement, réserve pour fins de parc, surplus affecté, réserve financière).</li><li>3. Un nouveau modèle (gabarit) de résolution sera intégré au greffe et comportera les détails sur la provenance des fonds. Le trésorier validera la partie du texte de la résolution qui traite des éléments financiers.</li></ol>	<p>Direction du greffe</p> <p>Direction des finances (trésorier)</p>	<p>Septembre 2025</p>	<p>Mise en place de différents modèles et gabarits s'appuyant sur les exigences légales : Mémoire de recommandation et résolution du conseil.</p>
<b>48.</b>	<p>L'absence d'attentes et de directives relatives aux mécanismes de gestion a occasionné des lacunes en ce qui concerne les suivis et les contrôles réalisés.</p>	<p>Actions retenues par la Ville :</p> <p>Un tableau de suivi Excel sera intégré au dossier comptable mensuel et de fin d'année pour assurer le suivi de la politique de gestion des excédents et des réserves.</p>	<p>Direction générale</p> <p>Direction des finances (trésorier)</p>	<p>Décembre 2025</p>	<p>Mise en place mensuelle du tableau de suivi.</p>
<b>Constat 2 et par. 50.</b>	<p>Plusieurs exigences légales et normatives n'ont pas été respectées par manque d'encadrement.</p>	<p>Actions retenues par la ville :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Élaborer une politique de gestion des excédents et des réserves selon les exigences de la loi.</li><li>2. Mettre en œuvre une procédure abordant différentes situations d'affectations, les façons de faire et s'appuyant sur les articles de loi pertinents</li></ol>	<p>Direction du greffe</p> <p>Direction générale</p>	<p>Septembre 2025</p>	<p>Chaque mémoire de recommandation au conseil doit présenter sa section financière validée par le trésorier.</p>



**Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification**  
**Commission municipale du Québec**

		et le manuel de normalisation de la comptabilité municipale et prévoir un suivi.	Direction des finances (trésorier)		Les résolutions doivent tenir compte des éléments financiers du mémoire de recommandation.
50.	<p><b>Absence d'encadrement ou mécanismes de gestion insuffisants</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Absence de résolutions appuyant le renflouement et le recours à des composantes de l'excédent affecté.</li><li>Résolution imprécise et absence de résolution complémentaire visant à préciser certains éléments.</li></ul>	<p>Actions retenues par la Ville :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Un exemple complet et conforme de résolution sera annexé à la politique de gestion des excédents.</li><li>Un suivi de la politique de gestion des excédents et des réserves, par le trésorier, sera effectué dans les mémoires de recommandation au conseil.</li><li>Le trésorier valide l'aspect financier des résolutions du conseil.</li><li>Le gabarit du mémoire de recommandation concernant la partie financière sera plus détaillé.</li></ol>	<p>Direction générale Direction des finances (trésorier)</p> <p>Direction générale Direction des finances (trésorier)</p>	<p>Septembre 2025</p> <p>Septembre 2025</p>	<p>Le mémoire de recommandation au conseil est approuvé par la direction des finances (trésorier), la direction du greffe et la direction générale.</p>
53.	<p>Avant de procéder au financement permanent de deux règlements d'emprunt, <u>la taxation déjà prélevée n'a pas été utilisée pour réduire le fardeau fiscal des contribuables</u>. Les montants taxés avant le financement permanent ont cependant été conservés par la municipalité dans deux composantes de l'excédent affecté. Par contre, l'usage de ces sommes n'a pas été <u>optimisé pour réduire le fardeau fiscal des contribuables</u> lié aux deux règlements d'emprunt, notamment en réduisant les taxes imposées annuellement ou en remboursant une partie de la dette lors du refinancement.</p>	<p>Actions retenues par la Ville :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>La taxation des règlements fera l'objet d'une politique de taxation établie par la ville.</li><li>Un document de contrôle (fiche de contrôle) sera établi pour chaque règlement d'emprunt.</li><li>Un document de contrôle (fiche contrôle) sera développé pour les refinancements et financements de la dette (soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés, offre de paiements comptants, subventions, fonds réservés, affectation des surplus ...)</li></ol>	<p>Direction générale</p> <p>Direction des finances (trésorier)</p>	<p>Septembre 2025</p>	<p>Documents de contrôle approuvé par le trésorier.</p>



**Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

55.	Bien que les sommes reçues en finançant deux autres règlements d'emprunt aient été conservées dans deux fonds réservés de la municipalité, elles n'ont pas été utilisées pour rembourser les règlements d'emprunt, et les contribuables ont été taxés durant plusieurs années pour le service de la dette lié aux deux règlements.	Actions retenues par la Ville :  1. Les financements et refinancements (s'il y a lieu) à long terme seront préparés en considération de la fiche contrôle de chacun des règlements d'emprunt et la fiche contrôle des financements.  2. Les soldes disponibles des règlements d'emprunt fermés seront identifiés à la fiche	Direction générale  Direction des finances (trésorier)	Septembre 2025	La fiche contrôle de financement approuvé par la direction des finances (trésorier).
▲ 5. Recommandation : Améliorer les mécanismes de suivi et de contrôle des excédents et des réserves afin de prévenir et de détecter les erreurs en temps opportun et de profiter d'une information de gestion fiable et utile à la prise de décisions.					
# par.	Résumé des principales lacunes	Actions à mettre en œuvre pour corriger les lacunes	Responsable	Échéance de la mise en œuvre des actions prévues	Indicateurs de réalisation
2.2 Encadrer ce levier de gestion financière pérenne					
49.	Le suivi est effectué principalement après la fin de l'exercice financier. La mise à jour des fichiers de suivi et la saisie tardive des écritures comptables font en sorte que l'information sur les excédents dont dispose la municipalité en cours d'exercice manque de fiabilité, ce qui occasionne des enjeux quant à la possibilité de poser des actions en temps opportun et ne peut ainsi soutenir pleinement la prise de décisions.	Actions retenues par la Ville :  1. Les surplus non affectés, affectés, fonds de roulement, réserves financières seront conciliés à chaque mois selon les résolutions du conseil, en conformité avec le plan de gestion des excédents et des réserves.	Direction générale  Direction des finances (trésorier)	Septembre 2025	Un suivi administratif par la direction générale sur l'intégralité de l'information.



**Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec**

<b>Constat 2 et par. 50.</b>	Plusieurs exigences légales et normatives n'ont pas été respectées par manque de mécanismes de gestion incluant les suivis et les contrôles.	Actions retenues par la Ville :  1. Suivi des politiques de gestion et des mécanismes de contrôle qui seront développés par la Ville.  2. Formation du trésorier et de son personnel (formations dispensées par la COMAQ).  3. Suivi du calendrier du trésorier (outil développé par la COMAQ).  4. Connaissance accrue du manuel de normalisation municipale.	Direction générale  Direction des finances (trésorier)	2025	Suivi administratif par la direction générale, des politiques de gestion et mécanismes de contrôle mises en place.
----------------------------------	--	--	--	------	--

Nom du responsable de l'ensemble du plan d'action :

Signature

**Martin Houde**  
Directeur générale par intérim

Date

- Instructions :**
- S'assurer que le plan d'action comporte une ou des actions pour chacune des lacunes. Il se peut qu'une action remédie à plusieurs lacunes.
  - S'assurer que les actions correctrices qui seront apportées portent sur tous les aspects de chaque recommandation.
  - Le plan d'action est à compléter et à transmettre à la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec au plus tard 3 mois suivant la publication du rapport d'audit. Celle-ci procédera à l'appréciation du plan d'action et vous communiquera le résultat de son analyse.
  - Le suivi des recommandations est généralement réalisé, par la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec, après trois ans suivant la publication du rapport d'audit.