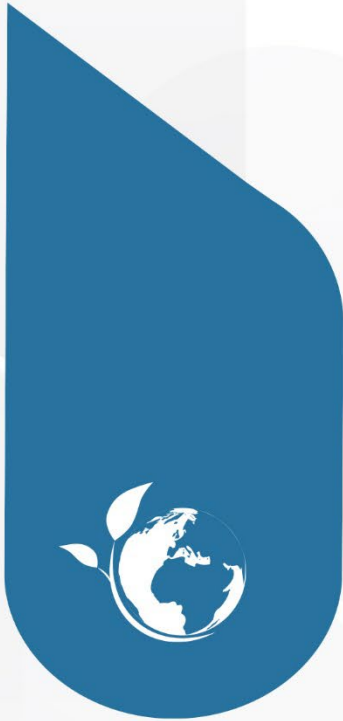


2021



RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Présenté au conseil municipal



Le Bureau du vérificateur général minimise son empreinte carbone avec des pratiques numériques nécessitant une très faible consommation de papier.

C'est pourquoi uniquement la version électronique de ce document est rendue disponible en la publiant sur le site Web de la Ville de Terrebonne à l'adresse suivante :

<https://www.ville.terrebonne.qc.ca/ma-ville/bureau-du-verificateur-general>

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



Bureau du vérificateur
général • Terrebonne

Le 2 juin 2022

Monsieur Mathieu Traversy
Maire
Ville de Terrebonne
775, rue Saint-Jean-Baptiste
Terrebonne (Québec) J6W 1B5

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets mon rapport annuel pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2021, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 6 juin 2022.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes meilleurs sentiments.

La vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne,

Sonya Guilbault, CPA auditrice

SG/ld

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1	OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	1
Chapitre 2	GESTION DE LA COLLECTE, DE L'ACHEMINEMENT ET DU TRAITEMENT DES EAUX USÉES	9
Chapitre 3	LA PROTECTION ET LA MISE EN VALEUR DU TERRITOIRE ET DES ACTIVITÉS AGRICOLES	91
Chapitre 4	SUIVI DES RECOMMANDATIONS	131
Chapitre 5	AUDIT FINANCIER	159
Chapitre 6	RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	165
ANNEXE 1	EXTRAITS DE LA <i>LOI SUR LES CITÉS ET VILLES</i>	175
ANNEXE 2	RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT	187
ANNEXE 3	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	193



CHAPITRE 1
OBSERVATIONS DE LA
VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



Fonction de la vérificatrice générale

Travaux 2021

CHAPITRE 1 OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

- 1.1 Ce rapport est le cinquième que le Bureau du vérificateur général (Bureau) produit depuis que j'occupe la fonction de vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne (Ville). Il n'aurait pu voir le jour sans l'agilité et la mobilisation de mon équipe et sans l'engagement et le professionnalisme de nos experts et de nos collaborateurs externes. Je tiens d'ailleurs à tous les remercier pour leur travail et leur appui.
- 1.2 Je saisis l'occasion pour souligner l'excellente collaboration des gestionnaires et des employés de la Ville ainsi que des organismes auprès desquels nous avons réalisé les travaux présentés dans ce rapport. Je les remercie pour leurs échanges et leur ouverture face aux améliorations recommandées.
- 1.3 Finalement, je tiens à remercier les membres du conseil municipal et plus particulièrement ceux du comité de vérification pour l'intérêt dont ils ont fait preuve pour les travaux du Bureau et la confiance qu'ils m'ont témoignée jusqu'ici.
- 1.4 Le rapport annuel du Bureau vise principalement à communiquer les résultats de l'ensemble de nos travaux réalisés en 2021. Cette année, le chapitre 1 me permet de rappeler brièvement ma fonction, de présenter sommairement le contenu du rapport en faisant un retour sur la synthèse des constats relevés antérieurement.

FONCTION DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

- 1.5 La *Loi sur les cités et villes (LCV)* exige que le conseil des villes comptant 100 000 habitants et plus nomme un membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec à titre de vérificateur général pour un mandat de sept ans. J'ai été nommée à titre de vérificatrice générale de la Ville en date du 25 octobre 2017.
- 1.6 La *LCV* encadre ma fonction qui requiert de réaliser l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et aux règlements ainsi que l'audit de performance (optimisation des ressources) de la municipalité et des organismes municipaux, dans la mesure que je juge appropriée. D'ailleurs, un des audits de performance a été réalisé cette année pour la première fois pour l'un de ces organismes municipaux, soit la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche (RAETM).

TRAVAUX 2021

1.7 Nos travaux effectués durant l'année sont regroupés dans ce rapport. Plus précisément :

- les chapitres 2 et 3 présentent le résultat des travaux relatifs aux deux audits de performance, soit respectivement celui touchant la gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées de la Ville et de la RAETM et celui concernant la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles de la Ville;
- le chapitre 4 brosse le tableau du suivi des recommandations concernant les audits de performance réalisés dans les années antérieures;
- le chapitre 5 fournit le résultat des travaux liés à l'audit financier de la Ville et le suivi des recommandations des audits financiers antérieurs;
- le chapitre 6 fait état du rapport d'activités du Bureau qui expose la façon dont le Bureau assume ses responsabilités.

Retour sur la synthèse des constats

1.8 Comme je l'avais souligné l'an dernier, des constats convergeaient de nos audits de performance depuis mon entrée en fonction. Ces constats ont aussi été observés cette année, ils concernent l'amélioration des processus pour :

- établir et tenir à jour des orientations opérationnelles;
- attribuer les ressources humaines, matérielles et financières en fonction de ces orientations;
- assurer la surveillance de l'atteinte de ces orientations par les directions concernées, la direction générale ainsi que les instances.

1.9 Tout d'abord, soulignons que, bien que la Ville ait établi en 2021 de nouvelles orientations stratégiques¹, celles-ci ne couvrent pas l'ensemble des services ou des opérations des directions de la Ville vu les multiples champs de compétence d'une municipalité. Il est donc essentiel que des orientations complémentaires plus opérationnelles soient établies. Sans ces orientations, il devient difficile pour la direction générale et les instances de s'assurer que les ressources sont attribuées adéquatement et de surveiller qu'elles travaillent sur les bonnes choses avec le maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie.

¹ [Plan stratégique 2021-2025](#).

- 1.10 La Ville a pour objectif depuis 2019 de doter chaque direction d'un plan d'affaires aligné sur ses orientations stratégiques. Cependant, les plans existants ne contiennent pas toutes les orientations opérationnelles des directions concernées et ne sont pas tous terminés. L'ensemble de ceux-ci ne permettent donc pas pour l'instant d'établir les orientations complémentaires de toutes les directions, et ce, en considérant la transversalité des unes avec les autres. Aussi, ces plans n'établissent pas les besoins en ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre ces orientations et ainsi permettre à la Ville de les approuver et d'attribuer des ressources de façon équilibrée entre ces divers plans.
- 1.11 Plus particulièrement, les deux audits de performance ainsi que l'un des suivis finaux des recommandations qui sont présentés à ce rapport illustrent les impacts de ces constats récurrents comme il est expliqué ci-après.

Gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées

- 1.12 La Ville et la RAETM n'ont pas établi d'orientations pour y aligner la gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées sur le territoire de la Ville. De ce fait, elles n'ont pas eu l'information nécessaire afin d'allouer les ressources humaines, financières et matérielles en toute connaissance de cause pour :
- opérer leurs infrastructures en eaux usées de la façon la plus optimale possible;
 - établir le bilan d'état de ces infrastructures qui est nécessaire pour y investir au moment opportun avec une évaluation fiable des sommes à prévoir au plan triennal d'immobilisations (PTI);
 - prendre en charge les plans d'intervention du PTI.
- 1.13 L'absence d'orientations a rendu approximatif le suivi de la performance des instances, de la direction générale et des directions concernées, de ces activités pourtant :
- complexes vu leurs divers volets d'ingénierie et leurs requis normatifs;
 - importantes pour maximiser la protection de l'environnement;
 - cruciales pour assurer la pérennité des infrastructures qui nécessite des investissements majeurs. D'ailleurs, ces investissements tardent à être réalisés, d'où le déficit de maintien des infrastructures en eaux usées des derniers PTI de la Ville et de la RAETM.
- 1.14 Bien que les équipes responsables de ces activités soient mobilisées et engagées, elles ont besoin d'être mieux outillées et d'avoir le temps nécessaire pour les réaliser, et ce, au bon moment et de façon efficiente.

Protection et mise en valeur du territoire et des activités agricoles de la Ville

- 1.15 Quarante-deux pour cent de la superficie totale du territoire de la Ville est en zone agricole. Bien que celle-ci se soit dotée depuis quelques années de diverses orientations pour favoriser les activités de ce secteur, peu d'actions afin de les atteindre et d'en assurer le suivi ont été mises en place.
- 1.16 Premièrement, nous n'avons observé aucun mécanisme pour que la Ville vérifie la cohérence de ces orientations entre elles qui sont parsemées à travers diverses politiques et divers plans et pour que la Ville s'assure qu'elles représentent toujours une vision concertée à jour de ses instances et de sa direction. En effet, l'évolution de ce secteur au cours des dernières années s'est fait sentir à travers les volets économiques, sociaux et environnementaux. À titre d'exemple, des actions sont déployées par des villes afin de favoriser leur autonomie alimentaire à travers une économie circulaire locale en protégeant du même coup l'environnement par la réduction des transports pour approvisionner les commerces et les marchés locaux.
- 1.17 De plus, la Ville n'a pas attribué de ressources particulières pour surveiller, coordonner et réaliser les actions menant à l'atteinte de ces orientations et pour en rendre compte aux gestionnaires et aux instances. Ce qui contribue aux résultats peu concluants eu égard aux orientations dont la Ville s'était dotée.

Gouvernance et gestion financière de la Ville

- 1.18 Bien que la Ville ait réalisé des progrès importants dans la gouvernance et la gestion de sa situation financière à long terme, des mécanismes additionnels sont requis pour appuyer les instances et la direction générale dans la priorisation de l'ensemble des orientations, peu importe leur source (plan stratégique 2021, orientations opérationnelles complémentaires).
- 1.19 À cet effet, les besoins en ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les orientations proposées devraient être analysés globalement pour en comprendre l'impact sur les éléments clés de gestion financière comme la dette, la taxe, les excédents et la pérennité des infrastructures. Ainsi, les enveloppes budgétaires de fonctionnement et d'investissement pourraient être allouées en fonction des orientations priorisées, tout en s'assurant de respecter la capacité financière des citoyens.

Organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$

- 1.20 Les organismes qui reçoivent une subvention annuelle de la Ville d'au moins 100 000 \$ doivent faire auditer leurs états financiers, selon l'article 107.9 de la LCV. L'auditeur de tels organismes doit alors transmettre au vérificateur général une copie des états financiers audités comprenant son rapport d'audit ainsi que tout autre rapport résumant ses constatations et ses recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cet organisme.
- 1.21 Pour 2021, aucun organisme n'était assujéti à la portée de cet article. Ceux qui l'étaient au cours des dernières années font maintenant partie du périmètre comptable de la Ville. De ce fait, l'audit

de leurs états financiers est effectué par l'auditeur indépendant de la Ville, comme le prévoit l'article 108.2.1 de la *LCV*, au paragraphe 2.

Plaintes traitées

- 1.22 Nous recevons occasionnellement des plaintes, que nous analysons. Par la suite, des travaux sont menés lors desquels des recommandations sont formulées aux directions concernées, s'il y a lieu, sans invoquer le fait qu'elles sont liées à une plainte afin d'en préserver le caractère confidentiel. Les résultats de ces analyses ne sont pas communiqués aux plaignants, puisque le rôle du vérificateur général est d'effectuer l'audit des processus et des activités de la Ville, et de présenter les résultats de cet audit ainsi que les recommandations appropriées aux autorités concernées. Conséquemment, aucun commentaire n'est formulé sur ces situations particulières.



2

CHAPITRE 2
AUDIT DE PERFORMANCE



Gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées

La gestion des diverses activités liées à cet audit étant étroitement interdépendante, nous en avons donc privilégié une vaste portée. Nous avons également fait le choix de conserver un niveau technique dans ce rapport afin de maximiser la valeur ajoutée auprès de la Ville et de la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche.

Il en résulte donc un rapport plus élaboré qu'usuellement. Les faits saillants suivants visent à présenter un portrait général des grands constats dégagés tout en permettant de se reporter au besoin au rapport intégral.

Le glossaire de l'annexe 4 comprend les définitions de termes techniques contenus dans ce chapitre.

CHAPITRE 2 GESTION DE LA COLLECTE, DE L'ACHEMINEMENT ET DU TRAITEMENT DES EAUX USÉES

FAITS SAILLANTS

Contexte

Près de 25 millions de mètres cubes d'eaux usées sont collectés, acheminés et traités annuellement par les infrastructures de la Ville et celles de la RAETM. Pour ce faire, la Ville est dotée d'un réseau d'égouts sanitaires de 476 km qui achemine, à l'aide des 55 stations de pompage réparties sur son territoire, les eaux usées collectées vers les stations d'épuration de Terrebonne, de La Plaine et de Lachenaie. En 2020, les dépenses d'exploitation de ces infrastructures ont été de 11,7 millions de dollars.

Ces infrastructures ont coûté jusqu'ici 328 millions de dollars et nécessitent des investissements pour en assurer la pérennité et la fiabilité afin que les eaux usées traitées respectent les exigences réglementaires. À cet effet, des investissements de 222 millions de dollars sont prévus dans les 10 prochaines années en plus d'une somme de 146 millions de dollars pour la revitalisation, le prolongement et le réaménagement d'artères dont une partie concerne le réseau d'égouts sanitaires (réseau).

Ces investissements en infrastructures sont planifiés et priorisés par la RAETM et la direction du génie de la Ville. Le bureau de l'environnement et de la transition écologique encadre et surveille les résidences et les bâtiments qui ne sont pas connectés au réseau d'égout de la Ville. La direction de l'urbanisme durable est responsable des outils de planification du territoire.

La gestion, l'entretien et l'exploitation des conduites d'égout, des stations de pompage et des stations d'épuration de Terrebonne et de La Plaine sont sous la responsabilité de la direction des travaux publics de la Ville. Également, elle encadre et surveille les établissements industriels et commerciaux sur son territoire dont les eaux usées rejetées sont nocives. La RAETM est responsable quant à elle de la gestion, de l'entretien et de l'exploitation de la station d'épuration de Lachenaie et de quatre stations de pompage.

Objectifs

Cet audit visait à évaluer si la Ville et la RAETM géraient transversalement, et ce, avec le suivi et la reddition de comptes nécessaires :

- les opérations de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées de façon efficiente, efficace et économique, et ce, dans le respect des exigences réglementaires;
- les infrastructures en eaux usées pour assurer leur pérennité et leur fiabilité.

Résultats

Les activités de gestion sont interdépendantes en plus de comporter plusieurs dimensions afin d'assurer ultimement le rejet d'eaux usées de qualité constante, économique et conforme aux exigences réglementaires. Il est donc primordial de briser les silos de travail pour assurer une gestion intégrée des infrastructures, en favorisant la collaboration des acteurs concernés et la coordination des efforts de façon structurée et axée sur la performance et le respect des exigences réglementaires. Nos travaux ont révélé que des améliorations sont requises afin de tendre vers cette gestion transversale.

Gestion des exigences réglementaires

La Ville et la RAETM en collaboration avec leurs experts externes suivent en détail le respect des exigences réglementaires à l'aide des rapports normatifs élaborés. Les besoins de la gouvernance et de la gestion sont toutefois différents. Nous n'avons pas observé de sommaire permettant d'apprécier l'importance des exigences non respectées, les risques que cela peut poser et l'impact que cela peut avoir tant en ce qui concerne les opérations que la planification des infrastructures.

Encadrement des opérations et de leur performance

Outre le suivi des exigences réglementaires, la Ville et la RAETM n'ont pas de stratégie pour encadrer et pour suivre la performance des activités clés à l'aide d'objectifs et de cibles. Une telle stratégie permettrait de s'assurer que leur performance n'est pas entravée par des problématiques non prises en charge qui, comme nous l'avons constaté, limitent l'efficacité des opérations et la capacité des infrastructures.

Du point de vue hydraulique, la Ville n'a pas le portrait global de la capacité de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées à travers son réseau pour évaluer sa marge de manœuvre existante et optimale pour les périodes à fort débit d'eaux usées comme la fonte des neiges et pour sa résilience en cas d'événements fortuits.

À ce titre, il est difficile pour la Ville et la RAETM d'apprécier si les phases de traitement des stations d'épuration ont une marge de manœuvre suffisante pour respecter les exigences réglementaires. Il est également difficile d'évaluer si les opérations par phase de traitement sont efficaces et si elles permettent d'optimiser les dépenses d'exploitation comme la consommation énergétique.

Gestion des infrastructures

Gestion et collecte des données

La Ville et la RAETM n'ont pas d'outils permettant d'organiser l'ensemble des données collectées sur l'état physique, fonctionnel et hydraulique de leurs infrastructures. Les directions de la Ville et l'équipe de la RAETM impliquées dans la gestion des eaux usées n'ont donc pas une information fiable et accessible pour exploiter le réseau ainsi que pour planifier, coordonner et exécuter les travaux des plans d'intervention, ce qui réduit leur agilité.

Inspection, bilan d'état et plan d'intervention

De plus, nous avons observé que des études et des inspections tardent à être complétées par la Ville pour établir un portrait à jour de l'état des infrastructures et de leur plan d'intervention. Notamment, ses inspections réalisées jusqu'ici de façon préventive représentent environ 3 % de ses conduites d'égouts qui concernent uniquement celles gravitaires puisqu'aucune stratégie d'inspection préventive n'est effective pour ses conduites sous pression. Également, la capacité hydraulique du réseau et les infiltrations d'eau souterraine ainsi que les exfiltrations des eaux usées ne sont pas maîtrisées. L'absence de mécanismes pour planifier, prioriser et suivre les inspections et les études rend difficile leur prise en charge dans des délais raisonnables.

Enfin, les travaux de planification en amont de l'exécution de certains des projets de la Ville se sont déroulés sur plusieurs années, ce qui a induit un risque non géré par celle-ci. En effet, une partie de l'information pourrait devenir caduque, notamment les coûts et les options qui sont appelés à changer selon l'évolution du marché et les avancements technologiques dans le domaine.

Plan directeur — format sommaire exécutif

La multiplicité de l'information supportant les projets d'investissements en eaux usées de la Ville et de la RAETM pose un défi de communication et de gestion. L'absence de système d'information permettant de produire des tableaux de bord adaptés aux besoins des gestionnaires et des décideurs ne permet pas de centraliser l'information pertinente. En effet, un plan directeur des eaux usées sous format d'un sommaire exécutif aurait pu permettre de présenter le portrait d'état de tous les bilans pour gérer de façon intégrée l'ensemble des infrastructures en eaux usées pour ainsi équilibrer un portefeuille complet des projets d'investissements prioritaires, en se fondant sur des critères logiques, valables et transparents.

Ce document synthèse aurait constitué un outil de choix pour présenter une information pertinente pour aider la Ville et la RAETM à prendre des décisions plus judicieuses concernant la planification de ses investissements. Sans mécanismes pour établir les priorités, le PTI ne comprend en fait qu'une longue liste de propositions d'investissements établie par l'ensemble des services, ne permettant pas d'en apprécier l'importance les unes par rapport aux autres, pour décider de ce qui doit être financé.

Gestion des projets d'infrastructures d'envergure

Les cinq projets d'envergure sélectionnés dans nos travaux pour la Ville et la RAETM mettent en lumière plusieurs lacunes concernant les analyses de besoin de conception des infrastructures visées par ces projets pour établir les critères afin d'évaluer les options possibles et leurs coûts. Nous avons tout d'abord observé que certaines données non disponibles sur l'état des infrastructures auraient été un intrant pertinent aux analyses de besoin de conception des projets. Ces analyses auraient aussi pu être davantage approfondies, notamment à l'aide de plusieurs scénarios et hypothèses, une prise en compte d'objectifs réglementaires et de performance ainsi que par le fait de régler les problématiques observées sur les infrastructures existantes. Des critères pour comparer les diverses options sur une même base auraient également eu avantage à être définis pour permettre un choix éclairé des investissements à intégrer au programme triennal d'immobilisations (PTI). De même, des balises pour évaluer de façon critique l'ensemble des options et des coûts auraient dû être formalisées.

Par ailleurs, l'information de la Ville et de la RAETM reliée à ces analyses se retrouve essentiellement dans diverses études exhaustives sans que le résultat soit centralisé dans un même dossier d'affaires pour démontrer la valeur de l'option proposée eu égard aux problématiques et aux objectifs de départ visés par le projet.

Plan de contingence et de continuité

Finalement, la Ville n'a pas d'analyse globale des risques de défaillances importantes de ses opérations et de ses infrastructures, en considérant la redondance des équipements et les pièces de rechange. Elle n'a donc pas l'assurance que les risques importants sont mitigés à un niveau acceptable pour la fiabilité des opérations. Quant à la RAETM, bien qu'une telle analyse soit en place, elle n'aborde pas la redondance des équipements et les pièces de rechange.

Ressources humaines internes et externes

Nous avons relevé que les ressources humaines internes de la Ville et de la RAETM déploient des efforts notables au quotidien pour assumer les projets et les activités liés aux opérations et aux infrastructures en eaux usées, à travers leurs tâches usuelles. Il aurait été à propos de mieux les soutenir en évaluant au préalable le temps requis pour prendre en charge ces tâches et en s'assurant de mettre à leur disposition les moyens pour maximiser leur efficacité. En fait, la Ville et la RAETM n'ont pas de processus formalisé pour planifier la capacité des ressources humaines internes et externes pour assumer leurs fonctions de façon organisée et proactive. Elles n'ont pas non plus de planification alignée avec des objectifs et des cibles pour mesurer la performance des activités et des projets attribués à ces ressources. Il y aurait lieu de s'interroger si cette absence de planification contribue à plusieurs constats relevés lors de nos travaux.

De plus, elles n'ont pas de processus formalisé afin d'encadrer les fournisseurs externes en fonction des risques que comportent les activités qu'ils assument. L'absence de processus et de structure pour assurer la surveillance de la qualité des travaux et de la performance des opérations, de même que les études qui sont confiées à l'externe, induit un risque de perte de la maîtrise des interactions des activités de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées qui sont actuellement gérées en silo. Une analyse des coûts-bénéfices d'externaliser ces activités ou de les conserver à l'interne n'est également pas réalisée périodiquement.

Une plus grande imputabilité des ressources internes de la Ville et de la RAETM pour encadrer et surveiller la qualité des travaux des experts et des fournisseurs externes en fonction d'attentes préalables est incontournable.

Contrôle des eaux usées rejetées sur le territoire

Le suivi par la Ville de l'application de la réglementation entrée en vigueur en 2009 touchant les établissements industriels et commerciaux dont les rejets sont nocifs s'est limité à quelques établissements industriels jusqu'en 2020. Depuis, la Ville travaille à élargir ce suivi à l'ensemble des 660 établissements sur son territoire visé par la réglementation et prévoit en avoir inspecté la totalité d'ici trois ans. Une démarche de surveillance à long terme demeure toutefois à être établie et formalisée pour assurer la poursuite du suivi au-delà de cette période.

La Ville travaille également depuis 2021 à la mise en place d'un suivi de l'application de la réglementation en vigueur depuis 2012 touchant les résidences et les bâtiments non raccordés à son réseau d'égout. Il y aurait lieu de s'interroger sur la suffisance d'une seule ressource attribuée à ce projet pour compléter les inspections. Les moyens pour favoriser le retour à la conformité des installations non conformes sont également à préciser tout comme une démarche de surveillance à long terme de suivi.

Conclusion

Somme toute, les mécanismes de gestion de la Ville et de la RAETM leur permettaient de suivre le respect des exigences réglementaires. Des mécanismes demeurent toutefois à être déployés tant sur le plan des opérations que de la gestion des infrastructures pour encadrer transversalement les activités réalisées par les divers acteurs. Également, cet encadrement vise à mieux soutenir les équipes des directions du génie et des travaux publics en s'assurant que leur fonction globale prenne en compte l'ensemble des activités planifiées.

Cette organisation du travail devrait permettre d'optimiser les opérations avec des installations non entravées par des problématiques et d'éviter des déficits de maintien d'actifs existants aux derniers PTI de la RAETM et de la Ville. Aussi, cette organisation devrait être un levier à la gestion proactive de la capacité du réseau. Une capacité adéquate est capitale, puisqu'elle permet de saisir les opportunités de développement et de redéveloppement qui se présentent à la Ville en gérant les dépenses en toute connaissance de cause sans pour autant sous ou sur investir.

Un sommaire des recommandations est présenté en annexe 5.

Commentaire de la direction générale de la Ville

« La direction générale a pris connaissance du rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne portant sur la gestion de l'assainissement des eaux usées. La direction générale de la Ville accueille favorablement les recommandations émises par la vérificatrice générale dans ce rapport et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité des ressources au sein de l'organisation.

Par ailleurs, plusieurs gestes sont déjà amorcés afin de corriger les situations relevées dans ce rapport, en particulier l'analyse de la gestion des débordements qui déterminera, entre autres, à identifier les infiltrations au réseau. Un plan d'action accompagné d'un échéancier visant la mise en place de l'ensemble de ces recommandations est déposé au bureau de la vérificatrice générale.

L'implantation d'un logiciel de gestion des actifs d'infrastructures prévu au programme triennal d'immobilisations 2022-2024 (PTI) permettra une meilleure connaissance du réseau et une meilleure programmation de son entretien.

En terminant, elle désire remercier la vérificatrice générale et son équipe pour la rigueur et le professionnalisme qu'elles ont su démontrer dans l'accomplissement de leur mandat. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM a également pris connaissance de ce rapport et elle est en accord avec les recommandations qui y sont présentées.

Elle précise toutefois que, étant appelée à gérer les opérations et les infrastructures en collaboration avec les villes de Terrebonne et de Mascouche, elle est tributaire d'analyses et d'informations provenant de celles-ci. »

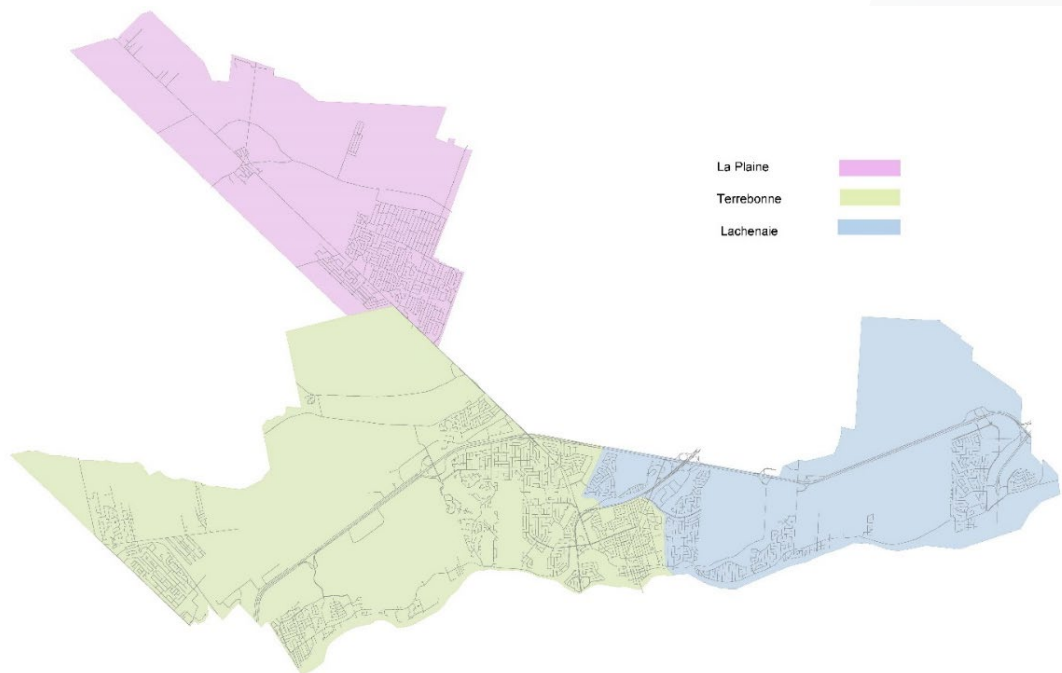
TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	9
Contexte	16
Portrait financier	17
Rôles et responsabilités	17
Cadre légal	19
Objectifs et portée de l'audit	20
Résultats de l'audit	22
Conclusion	22
Approche de gestion	23
Gestion des exigences réglementaires	24
Gestion de la performance des opérations	27
Gestion des infrastructures	36
Ressources humaines	63
Contrôle des eaux usées rejetées sur le territoire	67
Annexe 1 Objectif et critères	75
Annexe 2 Processus de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées	76
Annexe 3 Données financières	78
Annexe 4 Glossaire	79
Annexe 5 Sommaire des recommandations	82
Annexe 6 Bibliographie	88

Contexte

- 2.1 À la fin des années 1970, de multiples problèmes de pollution affectaient les cours d'eau du Québec. Les eaux usées collectées sur le territoire par les municipalités québécoises étaient directement déversées dans l'environnement, sans aucun traitement. Le gouvernement du Québec a donc instauré en 1978 un important programme visant à restaurer la qualité de ces cours d'eau, par l'intermédiaire duquel il a financé en majeure partie la construction de stations d'épuration, ce qui a permis à la plupart des villes de la province d'en être dotées vers le milieu des années 1990.
- 2.2 Près de 25 millions de mètres cubes d'eaux usées sont collectés et traités annuellement par les installations de la Ville et celles de la RAETM. Pour ce faire, la Ville est dotée d'un réseau d'égout couvrant environ 476 km qui achemine les eaux usées collectées des secteurs résidentiels, commerciaux et industriels vers les stations d'épuration.
- 2.3 À ce réseau s'ajoutent 55 stations de pompage réparties sur le territoire, lesquelles acheminent les eaux usées recueillies vers les 3 stations d'épuration qui couvrent chacune un secteur, soit La Plaine, Terrebonne et Lachenaie. La figure 2.1 présente le découpage géographique de ces secteurs.

Figure 2.1 Découpage géographique du territoire desservi par les trois stations d'épuration



Source : Plan fourni par la Ville.

- 2.4 L'annexe 2 illustre le processus de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées de la Ville et de la RAETM afin de desservir une population de plus de 143 000 habitants, y compris une partie de la population des villes de Bois-des-Filion et de Mascouche.

- 2.5 Environ 5 500 résidences et bâtiments sur le territoire ne sont pas desservis par le réseau d'égout de la Ville et possèdent donc des installations isolées pour le traitement et l'évacuation de leurs eaux usées. Ceux-ci représentent environ 12 % des résidences et des bâtiments² de la Ville qui sont situés principalement au nord du secteur Terrebonne et dans le secteur La Plaine.

Portrait financier

- 2.6 Les conduites d'égout (réseau linéaire) de la Ville ont coûté jusqu'ici 274 millions de dollars pour les trois secteurs. Les stations d'épuration et de pompage ainsi que les ouvrages de surverse (réseau ponctuel) de la Ville et de la RAETM représentent quant à elles un coût global de 54 millions de dollars. Leurs valeurs de remplacement complètes ne sont pas disponibles.
- 2.7 Les investissements qui sont planifiés au plan décennal des immobilisations 2022-2031 (PDI) de la Ville et de la RAETM pour le réseau linéaire et le réseau ponctuel représentent respectivement 171 millions de dollars et 51 millions de dollars dont le détail est présenté en annexe 3. À cela s'ajoute une somme de 146 millions de dollars pour la revitalisation, le prolongement et le réaménagement d'artères combinant des conduites en eaux usées, pluviales, potables et les chaussées ainsi que l'ajout de stations de pompage pour acheminer les eaux usées.
- 2.8 Pour l'année 2020, les dépenses d'exploitation du réseau, excluant l'amortissement, représentent une somme totale de 11,7 millions de dollars pour la Ville et la RAETM également détaillée en annexe 3.

Rôles et responsabilités

- 2.9 L'assainissement des eaux usées est l'un des domaines de compétence des municipalités; la Ville assume cette responsabilité en partenariat avec la RAETM. En concordance avec l'encadrement des partenariats précisés à la LCV, l'entente intermunicipale signée par les villes de Terrebonne et de Mascouche stipule que la RAETM assure la gestion, l'entretien et l'exploitation de la station d'épuration de Lachenaie et des quatre stations de pompage de tête, soit les dernières stations avant les étangs, ainsi que des conduites de refoulement de ces stations. Elle gère aussi les projets d'investissements nécessaires pour assurer la pérennité de ces infrastructures. La RAETM confie à un fournisseur externe l'exploitation et l'entretien de ces installations.
- 2.10 Selon cette entente, les villes de Terrebonne et de Mascouche qui se partagent des services demeurent responsables des risques financiers et réglementaires. Ce qui implique que celles-ci doivent s'assurer que la RAETM gère de façon adéquate ses engagements, et ce, en cohérence

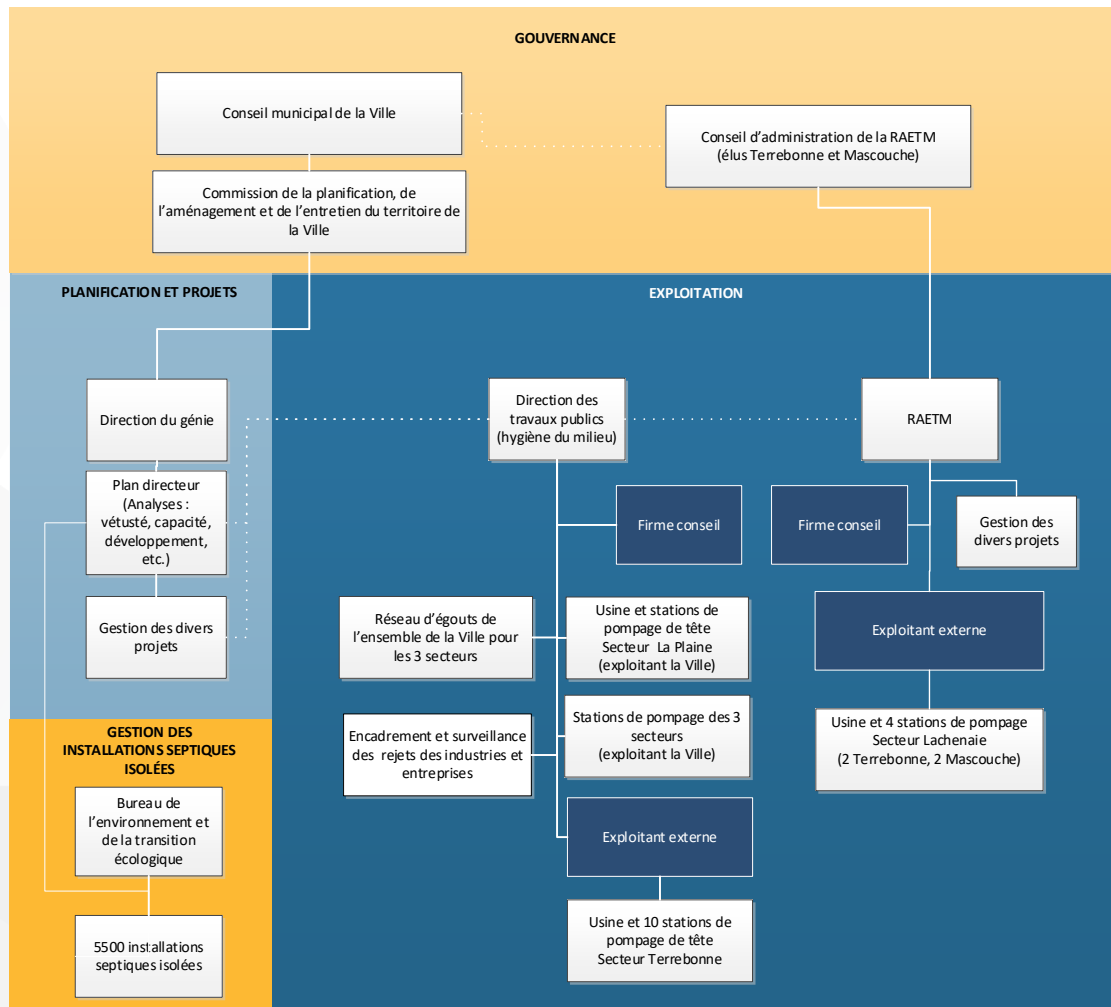
² Les ménages présents sur le territoire de la Ville sont composés de 2,7 personnes selon l'actualisation du profil statistique de la Ville de Terrebonne (juillet 2020). La population de la Ville en 2020 étant de 119 360 habitants, selon le décret de population 2021 du gouvernement du Québec, le nombre d'habitations peut être estimé à environ 44 207. Les résidences et les bâtiments isolés dotés d'un dispositif de traitement et d'évacuation des eaux usées pourraient donc vraisemblablement représenter environ 12 % des habitations.

avec leurs orientations. Deux firmes-conseils d'ingénieurs professionnels accompagnent la Ville et la RAETM dans leur gestion.

- 2.11 La direction des travaux publics de la Ville assume la gestion, l'entretien et l'exploitation du reste du réseau d'égout. Elle confie aussi à un fournisseur externe l'exploitation et l'entretien de la station d'épuration du secteur Terrebonne ainsi que d'une dizaine de stations de pompage. Cette direction a également la responsabilité d'encadrer et de surveiller les industries, les commerces et les entreprises pour éviter qu'ils rejettent leurs eaux usées nocives dans le réseau d'égout.
- 2.12 La direction du génie, quant à elle, planifie et priorise les travaux d'investissements et les inspections relatifs aux infrastructures d'eaux usées afin qu'elles répondent aux besoins actuels et futurs, avec le soutien de la direction des travaux publics et plusieurs firmes d'experts. Elle assure la gestion des projets d'investissements outre ceux qui sont sous la gouverne de la RAETM. Au moment de réaliser nos travaux, elle était également responsable de l'encadrement des installations septiques isolées pour les résidences et les bâtiments qui ne sont pas connectés au réseau d'égout de la Ville. Cette responsabilité a été transférée au bureau de l'environnement et de la transition écologique, sous la direction générale, en date du 16 février 2022.

2.13 La figure ci-dessous illustre la structure organisationnelle en matière d'eaux usées.

Figure 2.2 Structure organisationnelle



Source : Modèle préparé par le Bureau, selon la documentation fournie par la Ville et la RAETM.

2.14 D'autres directions collaborent à la gestion des eaux usées, outre celles illustrées à ce schéma. À titre d'exemple, la direction de l'urbanisme durable est notamment responsable des outils de planification du territoire, tels que les plans d'urbanisme, les règlements de zonage, les règlements sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale, les règlements sur les plans d'aménagement d'ensemble qui sont incontournables, pour favoriser une implantation organisée des infrastructures en eaux usées.

Cadre légal

2.15 Découlant de la *Loi sur les pêches* (L.R.C. (1985), ch. F-14), le Règlement sur les effluents des systèmes d'assainissement des eaux usées (DORS/2012-139) s'applique à l'égard de tout système d'assainissement qui rejette une substance nocive dans des eaux ou d'autres lieux. Cette même loi autorise le gouvernement fédéral à conclure des accords d'équivalence par décret. En 2014,

Le gouvernement du Québec a mis en œuvre un règlement applicable aux systèmes municipaux d'assainissement des eaux usées et a clairement indiqué souhaiter un tel accord d'équivalence. Cet accord a été conclu le 1^{er} octobre 2018.

- 2.16 Le Règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées (RLRQ, ch. Q-2, r. 34.1) encadre les municipalités qui exploitent des stations d'épuration de moyenne, grande ou très grande envergure. Elles doivent respecter diverses exigences et en rendre compte au moyen de rapports périodiques. Ces rapports doivent être acheminés au ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC), et des registres de contrôle doivent être tenus sur place.
- 2.17 La gestion du réseau de collecte et d'ouvrages d'assainissement peut être assumée par une municipalité ou confiée à une entreprise spécialisée dans le domaine en vertu de l'article 22 de la *Loi sur les compétences municipales* (RLRQ, ch. C47.1) qui possède un permis d'exploitation du MELCC en vertu d'un contrat d'une durée maximale de 25 ans. Une telle autorisation est requise avant de construire les infrastructures en eaux usées.
- 2.18 De plus, la communauté métropolitaine de Montréal (CMM) réglemente les concentrations de polluants rejetés dans les eaux usées selon leurs catégories, et ce, en vertu de la *Loi sur la communauté métropolitaine de Montréal* (RLRQ, ch. C-37.01). Elle a adopté en 2008 le règlement numéro 2008-47 sur l'assainissement des eaux dont l'application est déléguée aux municipalités sur son territoire depuis 2009.
- 2.19 En vertu de la *LCV*, les municipalités peuvent aussi adopter des règlements en matière d'environnement qui peuvent comprendre la gestion des eaux usées en s'assurant qu'ils soient en concordance avec les lois et les règlements gouvernementaux. La Ville a adopté divers règlements en matière d'eaux usées, notamment ceux relatifs aux rejets dans les réseaux d'égouts, aux branchements de services d'aqueduc et à la gestion des compteurs d'eau.
- 2.20 Finalement, le Règlement sur l'évacuation et le traitement des eaux usées des résidences isolées (RLRQ, ch. Q-2, r. 22) découlant de la *Loi sur la qualité de l'environnement* (RLRQ, ch. Q-2) précise les conditions relatives au traitement des eaux usées de ces résidences.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 2.21 En vertu des dispositions de la *LCV*, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées sur le territoire de Terrebonne. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 2.22 Le Bureau du vérificateur général applique la norme canadienne de contrôle de qualité (NCCQ 1) et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle de qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il 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.

- 2.23 Cet audit avait pour objectifs de s'assurer que la Ville et la RAETM géraient transversalement :
- les opérations liées à la collecte, l'acheminement et le traitement des eaux usées de façon efficiente, efficace et économique, et ce, dans le respect des exigences réglementaires;
 - les infrastructures en eaux usées de façon à assurer leur pérennité et leur fiabilité, et ce, avec le suivi et la reddition de comptes nécessaires.
- 2.24 La responsabilité du vérificateur général de la Ville consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe 1.
- 2.25 Les travaux portaient principalement sur la façon dont les mécanismes en place à la Ville et à la RAETM ont favorisé une gestion des opérations et des infrastructures en eaux usées sur le territoire de Terrebonne. Les mécanismes de gestion des opérations ont été examinés pour l'année 2020 et pour la gestion des infrastructures à diverses périodes, entre les années 2009 et 2021. Étant donné cette longue période, nous avons précisé les années dans chacune des sections lorsque c'était requis. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités ou des situations antérieures ou postérieures à cette période. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 24 mai 2022.
- 2.26 L'essentiel des travaux effectués dans le cadre de ce mandat est constitué de ce qui suit :
- entrevues et échanges avec les directions concernées pour comprendre leurs mécanismes en place visant à assurer une gestion transversale des opérations et des infrastructures d'assainissement en eaux usées;
 - analyse de données, des processus et examen de documentation connexe relatifs à l'ensemble de cette gestion;
 - compilation et analyse de données afin d'évaluer le déroulement de certains mécanismes liés à cette gestion;
 - visite de deux stations d'épuration pour évaluer leur état général, visuellement et par l'intermédiaire d'entretien, et ce, avec les équipes assurant leur gestion et leurs opérations;
 - examen de diverses études pour évaluer les besoins en investissements en infrastructures des eaux usées;

- sélection de cinq projets d'investissements pour évaluer leur gestion, jusqu'à l'octroi du contrat.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Conclusion

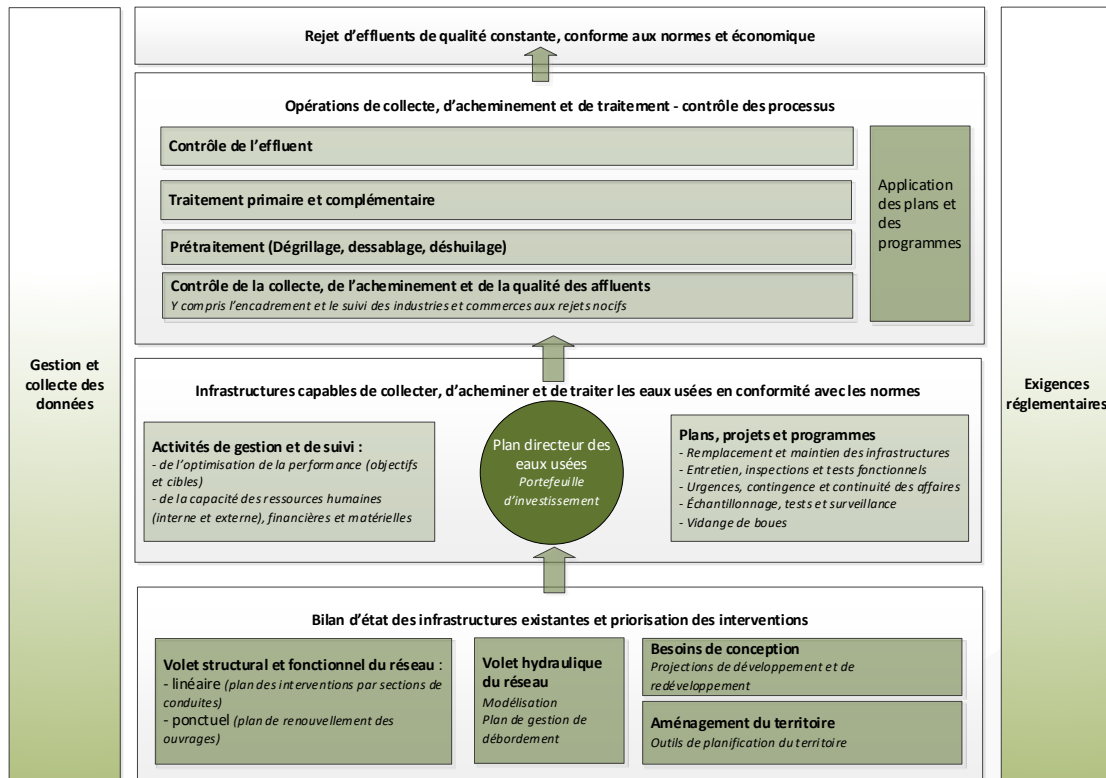
- 2.27 L'assainissement des eaux usées à la Ville implique diverses directions, la RAETM ainsi que de multiples fournisseurs et firmes d'experts-conseils. Une approche de gestion transversale devient alors essentielle pour s'assurer de la cohérence des actions de tous ces acteurs. Nous avons constaté que la Ville et la RAETM ont peu de mécanismes formalisés leur permettant de s'arrimer entre elles ainsi que pour encadrer leurs ressources externes respectives. L'ensemble de nos travaux a révélé plusieurs pistes d'amélioration importantes à apporter aux mécanismes de gestion tant sur le plan des opérations que des infrastructures.
- 2.28 D'une part, les mécanismes de gestion de la Ville et de la RAETM leur permettaient de s'assurer du respect des exigences réglementaires. Cependant, leurs mécanismes étaient incomplets pour que celles-ci soient en mesure tant d'encadrer les activités de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées sur le territoire de Terrebonne que de gérer leur performance et de préserver la capacité de traitement optimale de leurs infrastructures. En effet, la Ville et la RAETM n'avaient pas établi de stratégie d'encadrement de ces activités, ni d'objectifs et de cibles de performance en sus du respect des exigences réglementaires. Les lacunes détectées ont eu comme conséquence l'accumulation de problématiques affectant la performance des infrastructures et leur durée de vie utile.
- 2.29 D'autre part, la Ville et la RAETM ont entrepris les études nécessaires pour établir le bilan d'état physique et fonctionnel des infrastructures ainsi que de leur capacité hydraulique et de traitement des polluants. Toutefois, les mécanismes d'encadrement de ces études, d'analyse, de suivi et de reddition de comptes étaient insuffisants pour s'assurer finalement de prioriser les investissements aux moments opportuns, d'où l'existence d'un déficit de maintien d'actifs de part et d'autre.
- 2.30 Aussi, l'absence de méthodologie de gestion des projets d'envergure pour encadrer l'analyse des besoins d'investissements et les options possibles pour y répondre ont amené des impacts importants. Pour la Ville, cette lacune a eu comme conséquence d'occasionner de longs délais pour analyser les besoins et choisir la meilleure option, posant un risque que ces analyses soient devenues caduques et causant des augmentations substantielles des sommes à réserver au programme triennal d'immobilisations (PTI). Tant pour la RAETM que pour la Ville, cette lacune s'est également traduite par des dossiers décisionnels incomplets pour permettre aux décideurs d'apprécier l'à-propos des investissements portés au PTI.
- 2.31 Autre constat d'importance, la Ville et la RAETM n'avaient pas de mécanismes formalisés pour encadrer et pour surveiller la performance de l'exploitation de leur station d'épuration et la gestion des analyses et des études confiées à des ressources externes.

- 2.32 Également, aucune stratégie ne permettait de s'assurer d'avoir doté les directions en ressources humaines, financières et matérielles de la capacité requise pour mener à terme les différentes activités courantes et les projets liés à l'assainissement des eaux usées dans les délais opportuns. Également, l'absence d'outils appropriés mis à la disposition des équipes internes ne favorisait pas une prestation de service performante.
- 2.33 Enfin, les suivis de l'application de la réglementation pour contrôler les eaux usées rejetées sur le territoire (1) par les établissements industriels et commerciaux ainsi que (2) par les résidences et les bâtiments non raccordés au réseau de la Ville ont tardé à se faire. En effet, malgré leur entrée en vigueur respective en 2009 et en 2012, la Ville a amorcé en 2021 la mise en place de mesures structurées pour prendre en charge l'application de cette réglementation. Préalablement, quelques actions à la pièce avaient été menées.

Approche de gestion

- 2.34 Rejeter un effluent de qualité constante qui est conforme aux exigences réglementaires et économiques dépend de plusieurs activités étroitement interdépendantes dans leur réalisation. D'une part, les infrastructures en eaux usées doivent être capables de collecter, d'acheminer et de traiter les eaux usées. Pour ce faire, il est donc primordial de connaître l'état de ces infrastructures pour prioriser et effectuer promptement les maintenances, les rehaussements ou les remplacements nécessaires pour des opérations optimales assurées par des infrastructures pérennes et fiables. Le partage de l'information recueillie lors des opérations aide à tenir à jour cette connaissance.
- 2.35 D'autre part, les opérations doivent être encadrées au moyen de contrôle visant à favoriser leur efficacité ainsi que le maintien de l'état des infrastructures en place selon les plans et les programmes établis. Nous nous attendons donc à ce que la Ville et la RAETM aient en place une approche de gestion transversale qui coordonne l'ensemble des actions entre les nombreux acteurs concernés afin qu'ils puissent collaborer dans cette gestion. La figure ci-dessous illustre les éléments d'une telle approche.

Figure 2.3 Activités composant une approche de gestion transversale des eaux usées



Source : Modèle produit par le Bureau inspiré du Self-Assessment for Wastewater Treatment plant Optimisation ainsi que des guides et publications du CERIU.

2.36 Nos travaux nous ont permis de constater que plusieurs éléments illustrés ci-dessus sont pris en compte dans les activités de la Ville et de la RAETM. L'approche de gestion demande toutefois à être améliorée afin de briser le travail en silos et ainsi coordonner les efforts de façon structurée et axée sur la performance et le respect des exigences réglementaires.

Gestion des exigences réglementaires

2.37 Les activités nécessaires pour effectuer le suivi des exigences réglementaires sont prises en charge par les équipes opérant les stations d'épuration des trois secteurs de la Ville. Ces équipes sont composées de ressources internes pour La Plaine et celles externes pour Terrebonne et Lachenaie. Chaque équipe rend compte du respect des exigences réglementaires au moyen d'un rapport prescrit par le MELCC à cet effet, soit le suivi des ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées (SOMAEU).

2.38 Parmi ces exigences, il y a notamment les critères de rejets qui sont fixés pour divers paramètres, soit principalement pour la DBO5, les MES, les coliformes fécaux et le phosphore total. Des échantillons d'eaux usées à l'affluent et à l'effluent des stations d'épuration sont prélevés et analysés comme le requiert le MELCC sur une base mensuelle, trimestrielle et annuelle en fonction des caractéristiques de conception de chaque station. Les analyses sont effectuées par un laboratoire externe, indépendant de la Ville et de la RAETM, possédant les accréditations

requis. Nous avons cependant relevé que les échantillons prélevés à l’affluent de la station d’épuration de La Plaine ne sont pas réfrigérés, ce qui peut affecter les mesures de façon importante par l’activité microbienne, et ce, surtout l’été. Aussi, usuellement, de petits laboratoires sont intégrés aux stations d’épuration pour effectuer quelques analyses de base, en sus de celles exigées par le MELCC. Ces mesures ont permis aux opérateurs de la station de Lachenaie de détecter quelques problèmes de toxicité de l’effluent. Toutefois, aucune solution pour les résoudre ne nous a été présentée lors de notre visite.

- 2.39 Quelques dépassements ont été consignés aux SOMAEU pour l’année 2020 pour les trois secteurs desservis par des stations d’épuration. Ces dépassements concernent les critères de rejet à l’effluent aux périodes établies par le MELCC ainsi que certains tests de toxicité aiguë.

Tableau 2.1 Dépassements des critères de rejet en 2020

	Secteur Lachenaie	Secteur La Plaine	Secteur Terrebonne
Stations d’épuration			
Nombre de périodes avec dépassements de la limite maximale de concentration à l’effluent ¹ :			
• DBO5		1	
• MES	1	1	
Nombre d’échecs aux tests de toxicité aiguë à l’effluent	2	1	4

Note 1 : Dépassements assujettis à une norme et sanctionnables, mesurés selon la concentration des paramètres.

Source : Données compilées par le Bureau selon les rapports SOMAEU de chaque station d’épuration.

- 2.40 D’autres exigences consistent en des normes de dérivation aux points de surverse à l’intérieur des stations d’épuration avant la fin du traitement des eaux usées et des normes de débordement aux divers points de surverse situés sur le réseau linéaire. Concrètement, ces dérivations ou ces débordements peuvent avoir lieu en cas de bris ou d’entretien d’équipements ou de fortes pluies et de fonte des neiges entraînant des débits trop importants pour la capacité de pompage ou de traitement des ouvrages. Ceux qui seraient effectués en temps secs ne sont pas permis et sont donc sanctionnables, sauf en cas d’urgence ou pour un entretien exigeant la transmission d’un avis au MELCC. Des normes supplémentaires non sanctionnables ont été établies par le MELCC lors de la conception des ouvrages. Elles sont graduellement révisées lors de la délivrance des attestations d’assainissement municipales par le MELCC, révision qui a débuté en 2021. Il est prévu que ces attestations soient délivrées en 2023 pour la station d’épuration de La Plaine et en 2026 pour celle de Terrebonne, tandis que celle de Lachenaie l’a été en 2022 et elle entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2023.

- 2.41 Aussi, comme l’illustre le tableau ci-après, selon les données consignées au SOMAEU, aucune dérivation n’a été faite en 2020 tandis que, globalement pour les trois secteurs, 58 débordements dépassaient les normes supplémentaires.

Tableau 2.2 Dépassements des normes de dérivation et de débordement en 2020

	Secteur Lachenaie	Secteur La Plaine	Secteur Terrebonne
Stations d'épuration			
Nombre de dérivations	0	0	0
Ouvrages de surverse			
Nombre de débordements ²			
• Dépassement des objectifs (normes supplémentaires)	3	1	0
• Respect	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>47</u>
Total	8	3	47

Note 2 : Débordements non sanctionnables, évalués selon les normes et les objectifs (normes supplémentaires).

Source : Données compilées par le Bureau selon les rapports SOMAEU de chaque station d'épuration.

- 2.42 Un vaste éventail d'exigences existent en sus de celles présentées ci-dessus. Par exemple, les mesures et les échantillonnages doivent respecter les fréquences établies par le MELCC et les intervalles de temps fixés entre ceux-ci.
- 2.43 Au final, les SOMAEU répertorient les cas de non-conformité réglementaire s'appliquant à chaque secteur desservi par une station d'épuration ainsi que les justifications de la Ville et de la RAETM, le cas échéant, et ce, selon la reddition de comptes exigée par le MELCC lui permettant de s'assurer du respect des exigences qu'il a fixées. Aussi, certains aspects réglementaires sont examinés dans les rapports mensuels ou annuels émis par les exploitants ou les experts-conseils externes utiles aux ingénieurs de la direction des travaux publics et de la RAETM. Toutefois, les besoins des fonctionnaires et des instances de la Ville et de la RAETM ne sont pas les mêmes que ceux du MELCC. Ils doivent pouvoir apprécier l'importance des exigences qui n'ont pas été respectées, les risques que cela peut poser et l'impact que cela peut avoir, à partir d'un portrait sommaire. Également, le respect des exigences réglementaires des trois secteurs n'est pas mis en parallèle pour en apprécier globalement la performance et pour en déceler les interrelations tant sur le plan de la planification des infrastructures que dans les opérations, leurs enjeux et les optimisations possibles. Nous nous serions attendus à une reddition de comptes intégrée de cette performance et de ce portrait sommaire.
- 2.44 **Recommandation 2021-2-1 Ville et RAETM :** Nous recommandons à la direction des travaux publics et à la RAETM d'analyser de façon intégrée, pour les trois secteurs desservis, les manquements aux normes et aux objectifs réglementaires et d'en faire la synthèse pour en rendre compte.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

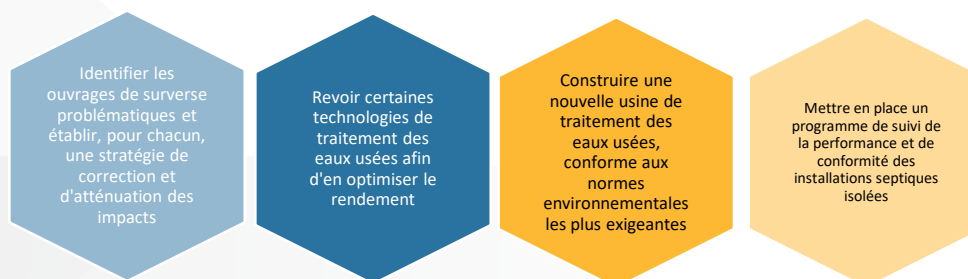
Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

Gestion de la performance des opérations

- 2.45 Lors de nos travaux, nous nous attendions à ce que, en sus du respect des exigences réglementaires, une stratégie soit en place pour coordonner les efforts entre les directions de la Ville, la RAETM et les divers intervenants. Cette même stratégie aurait dû permettre d'encadrer et de suivre les diverses activités liées à la collecte, l'acheminement et le traitement des eaux usées en fonction d'objectifs et de cibles tant sur le plan de la conception des infrastructures que sur le plan de leurs opérations. Ces objectifs auraient notamment pu viser à minimiser les coûts et à dégager une marge de manœuvre suffisante pour respecter les exigences de façon constante, en faisant face aux conditions d'opérations fortuites.
- 2.46 Nous avons relevé d'entrée de jeu que la politique de développement durable de la Ville et son plan d'action 2021-2025 démontrent son engagement à gérer les eaux usées de façon responsable grâce à ces quatre actions phares qui sont indiquées à la figure suivante.

Figure 2.4 Plan d'action 2021-2025 de la politique de développement durable



Source : Plan d'action 2021-2025 de la politique de développement durable de la Ville.

- 2.47 La révision de certaines technologies des eaux usées pour optimiser son rendement, qui est l'une de ces actions, consiste à s'engager dans les étapes proposées par le programme PEX StaRRE qui vise à améliorer la pratique des municipalités en bénéficiant, entre autres, de la communauté des pairs. Ce programme demande un effort supplémentaire par rapport à l'atteinte des exigences réglementaires dans une perspective de recherche de l'excellence en les dépassant. La Ville en est à la phase 1 de 4, pour s'engager envers la qualité des extrants.
- 2.48 Afin de ce faire, elle a établi quelques cibles. Par exemple, la direction des travaux publics visait à recueillir en 2021-2022 les données nécessaires à l'établissement de l'état de référence de deux des trois stations d'épuration sur son territoire en fonction de paramètres du programme PEX StaRRE, ce qu'elle a débuté pour la station du secteur de La Plaine en 2022. Nous nous serions toutefois attendus à une évaluation de l'à-propos que la RAETM en fasse de même pour améliorer aussi la performance de la station sous sa gestion, ce qui n'est pas le cas.
- 2.49 En somme, outre le suivi des exigences réglementaires et l'amorce de cette réflexion de la Ville, la direction des travaux publics, celle du génie ainsi que la RAETM n'ont pas établi une stratégie

pour encadrer leurs activités et suivre leur performance. Cette stratégie leur aurait permis d'avoir un portrait d'ensemble pour les trois secteurs desservis et d'en faire une reddition de comptes annuellement, et ce, en ayant dégagé toutes les problématiques opérationnelles qui entravent la capacité optimale des infrastructures.

2.50 **Recommandation 2021-2-2 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la direction des travaux publics et à la RAETM :

- d'établir une stratégie pour coordonner et pour encadrer les activités et les contrôles clés des opérations de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées en considérant les différentes phases de traitement (voir la section performance des phases de traitement), et ce, en conformité avec les exigences réglementaires;
- de fixer des objectifs et des cibles de performance communs et particuliers aux trois secteurs desservis, pour comparer leur performance avec celles des pairs;
- d'assurer un suivi par secteur de ces objectifs et de ces cibles tout au long de l'année et d'en faire une reddition commune annuellement, en considérant leur performance avec celles des pairs.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

2.51 **Recommandation 2021-2-3 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la direction des travaux publics et à la RAETM de prévoir à ses mécanismes une façon d'inventorier et d'analyser l'ensemble des problématiques opérationnelles pouvant affecter la performance des ouvrages et de planifier avec un échéancier et une personne responsable (1) les entretiens et, si c'est requis, (2) les investissements majeurs à intégrer à un plan d'intervention par ouvrage.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

Éléments de performance analysés

- 2.52 Cette section vise à examiner diverses pistes pertinentes relatives à l'encadrement des opérations et à la gestion de leur performance selon les bonnes pratiques, soit pour la performance (1) hydraulique, (2) des phases de traitement d'une station d'épuration, (3) énergétique, (4) environnementale et (5) de mesure des boues.

Performance hydraulique

- 2.53 Trois types de réseaux linéaires permettent à la Ville de collecter et d'acheminer les eaux usées sur son territoire, soit les types unitaire (11 %), pseudo (26 %) et séparé (62 %), plus amplement décrits en annexe 2. Ces différents types impactent la performance des ouvrages, puisque l'eau de pluie et de la fonte des neiges sera collectée en totalité ou en partie par les réseaux unitaires et pseudos, créant des variations des charges hydrauliques acheminées aux stations d'épuration. Un des enjeux est donc de minimiser autant que possible les variations importantes des débits de pointe pour éviter les débordements aux stations de pompage et les dérivations aux stations d'épuration qui sont relevés par les exploitants. En fait, les stations d'épuration sont conçues pour traiter des débits moyens et non des débits de pointe, bien qu'une certaine marge de manœuvre soit nécessaire comme nous le relevons ci-dessus. Concevoir des infrastructures pour acheminer et traiter les débits de pointe serait beaucoup trop coûteux pour les contribuables. Une stratégie est donc requise pour maximiser la capacité hydraulique du réseau d'eaux usées.
- 2.54 Afin de ce faire, une modélisation hydraulique du réseau et des ouvrages particuliers permet entre autres d'analyser les débits et les infiltrations dans les conduites générées par les précipitations, combinée aux recherches à la suite de débordements et de dérivations, en passant par la compréhension des capacités de pompage de chaque station. Cette analyse se fait en combinaison avec le travail quotidien des exploitants qui permet entre autres de mesurer les débits à l'entrée des stations d'épuration sur plusieurs années, permettant ainsi d'évaluer les infiltrations, ou encore d'estimer les débits d'une station de pompage par sa durée de fonctionnement ou de fournir une analyse des débordements de ceux qui ont un ouvrage de surverse. Le modèle hydraulique est donc utile pour déterminer les limites de capacité du réseau à partir de l'analyse de ces éléments afin d'en assurer une gestion proactive en respect des normes actuelles et à venir. Il permet aussi de prévoir le comportement du système face aux événements futurs et d'utiliser des informations pour concevoir les actualisations de capacité, augmenter le stockage et réparer les infrastructures en mauvais état comme nous le verrons ultérieurement.
- 2.55 La Ville n'a pas le portrait global de la capacité hydraulique de son réseau et dans quelle mesure elle peut apporter des changements à celui-ci tout en conservant une marge de manœuvre acceptable. Également, la Ville n'a pas de synthèse sur quelques années des débordements consignés aux SOMAEU par bassin hydraulique qui ne respectent pas les objectifs et les normes pour bénéficier de cet intrant dans l'établissement de ce portrait. À ce jour, une modélisation basée sur une campagne de mesures limitées et une calibration ne couvrant pas l'ensemble des bassins du réseau avait été intégrée au projet de plan directeur des eaux usées de la Ville datant de 2016. Elle a mandaté une firme pour terminer cette modélisation en 2018 avec l'établissement

d'un plan de gestion des débordements et des mesures compensatoires à instaurer. Ce plan était sur le point d'être terminé lors de la finalisation de nos travaux afin d'être transmis au MELCC pour son approbation, en vertu de la réglementation en vigueur depuis avril 2014. Il n'est toutefois plus requis de déposer un tel plan depuis octobre 2021, qui demeure bien entendu essentiel pour gérer la capacité hydraulique des infrastructures. Dans les faits, la première action du plan de la politique de développement durable présentée à la figure 2.4 reprend le suivi de cette modélisation en cours, en prévoyant l'identification à l'automne 2021 des ouvrages de surverse problématiques.

- 2.56 Cet exemple démontre l'importance que la Ville développe une approche davantage proactive, pour minimiser les impacts environnementaux liés aux débordements et pour éviter une surutilisation des ouvrages qui risquent de devoir être remplacés avant la fin de leur durée de vie utile.
- 2.57 Finalement, plusieurs mesures compensatoires ont avantage à être planifiées à long terme, puisqu'elles demandent du temps et une coordination des directions afin d'être implantées pour éventuellement permettre de réduire la pression hydraulique sur les infrastructures. La mise en œuvre des mesures compensatoires devrait se faire transversalement tant par les directions du génie, des travaux publics que par l'urbanisme durable. En effet, des règlements de branchement à l'égout limitant les débits pouvant être rejetés, des règlements obligeant une infiltration minimale sur un site ou un règlement obligeant le débranchement de gouttières sont d'autres exemples d'interventions de nature réglementaire utiles au contrôle des débordements qui peuvent être planifiés bien avant qu'un projet de redéveloppement ne soit confié à un promoteur. Aussi, l'aménagement de secteurs intégrant des infrastructures vertes a non seulement un effet compensatoire, mais il permet des co-bénéfices comme la lutte contre les îlots de chaleur et l'aménagement urbain agréable pour la population.
- 2.58 **Recommandation 2021-2-4 Ville :** Nous recommandons à la direction des travaux publics et du génie de produire périodiquement une analyse combinée des trois secteurs sur quelques années par bassins hydrauliques, des débordements et des dérivations qui ne respectent pas les objectifs ou les normes, à titre d'intrants de son portrait hydraulique.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

- 2.59 **Recommandation 2021-2-5 Ville et RAETM :** Nous recommandons aux directions des travaux publics, du génie et à la RAETM de déterminer une stratégie pour estimer les infiltrations.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. Toutefois, sa capacité à estimer les infiltrations est restreinte, puisque les infrastructures sous sa gestion ne sont pas sujettes à l'infiltration, bien qu'elles soient impactées par celle-ci. La RAETM est tout de même disposée à fournir toutes les données utiles afin de soutenir la Ville dans son analyse. »

- 2.60 **Recommandation 2021-2-6 Ville** : Nous recommandons aux directions du génie, des travaux publics et de l'urbanisme durable d'établir des mesures pour réduire la pression hydraulique sur ses infrastructures en considérant notamment le levier réglementaire et l'aménagement du territoire.

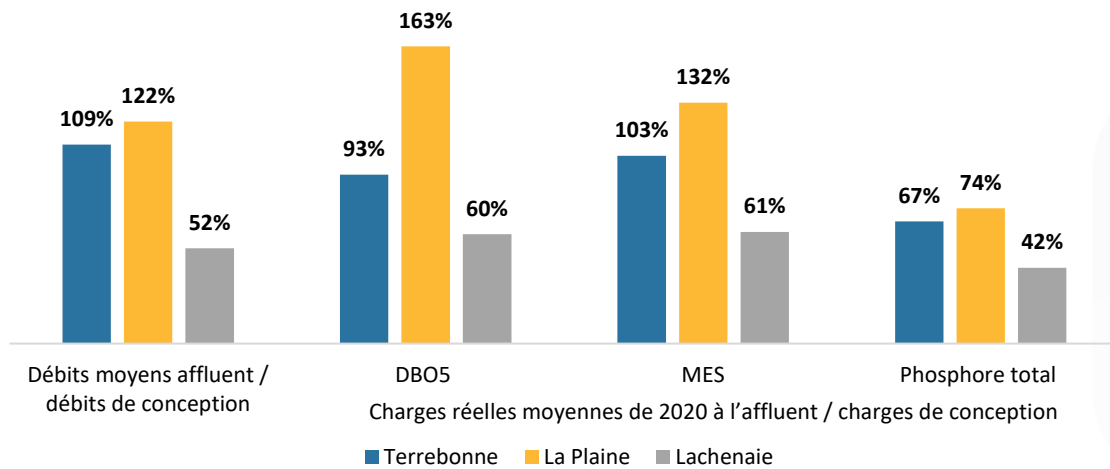
Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Performance des phases de traitement

- 2.61 La Ville analyse les résultats reportés au SOMAEU pour les stations d'épuration du secteur Terrebonne et de La Plaine par l'intermédiaire de rapports annuels de performance produits par ses experts-conseils. Ces rapports comparent les paramètres d'analyse de la qualité de leurs eaux usées de l'année relativement à ceux de leur conception et relativement aux critères de rejet du MELCC. Toutefois, ceux-ci permettent difficilement d'évaluer si la capacité de traitement de ces stations comporte encore une marge de manœuvre suffisante à l'égard de leur capacité de conception et aux critères de rejet du MELCC. Nous avons également constaté que de telles analyses ne sont pas affectées par la RAETM qui ne produit d'ailleurs pas de rapport annuel de performance comme le fait la Ville.
- 2.62 La figure ci-dessous compare pour l'année 2020 les débits moyens ainsi que les charges de trois critères de rejet par rapport aux paramètres de conception des stations d'épuration desservant le territoire. Cette comparaison permet d'évaluer si la capacité de ces stations comporte encore une marge de manœuvre.

Figure 2.5 Marge de manœuvre 2020 des stations d'épuration par rapport à leur capacité de conception

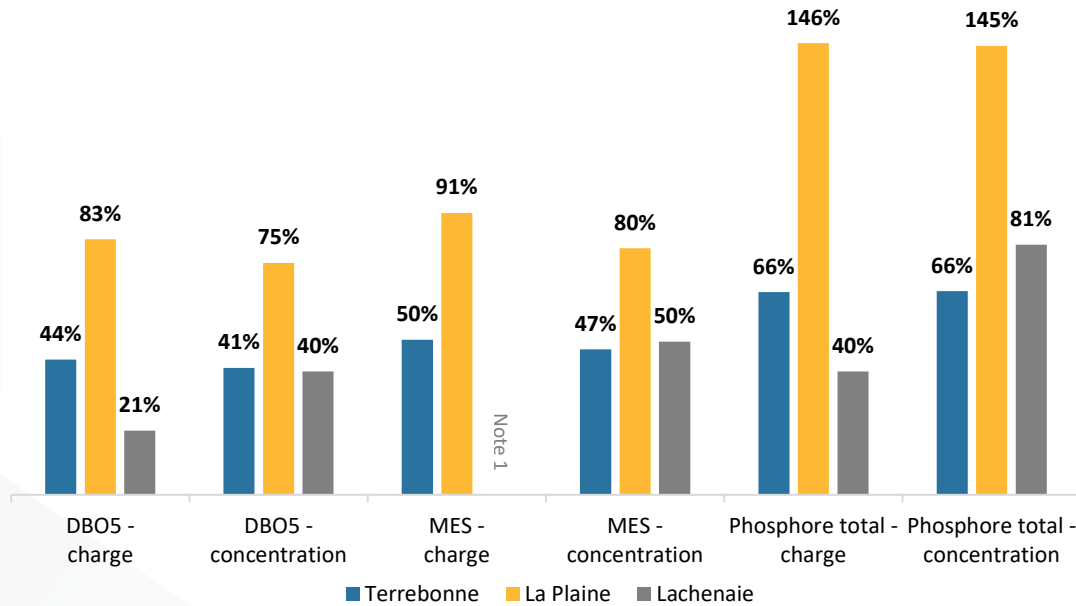


Source : Graphique produit par le Bureau à partir des rapports SOMAEU des stations d'épuration Terrebonne, Lachenaie et La Plaine.

2.63 Comme l'illustre la figure ci-dessus, seules certaines charges des eaux usées affluentes à traiter à la station d'épuration de La Plaine dépassent de façon importante les paramètres de conception. Aussi, les débits moyens de l'année 2020 ont dépassé ceux de conception pour cette même station ainsi que celle du secteur Terrebonne. Toutefois, comme le démontre la figure suivante et malgré les données susmentionnées, les trois stations parviennent à respecter de façon générale les critères de rejet maximaux à l'effluent, que ce soit pour leurs charges ou leurs concentrations³. L'American Water Works Association suggère d'opérer avec une marge de manœuvre visant à ne pas dépasser 95 % des critères de rejet.

³ La concentration et la charge des paramètres sont respectivement établies en milligrammes et kilogrammes par jour (kg/d) et elles servent à vérifier le respect d'une norme.

Figure 2.6 Charges et débits réels de 2020 des stations d'épuration par rapport aux critères de rejets



Note 1 : Données non disponibles pour Lachenaie.

Source : Graphique produit par le Bureau à partir des rapports SOMAEU des stations d'épuration Terrebonne, Lachenaie et La Plaine.

- 2.64 La figure ci-dessus démontre que la station de La Plaine est la seule à avoir dépassé les critères de rejet maximaux de l'effluent du MELCC pour le phosphore total et la marge de manœuvre de 95 %. Cependant, l'analyse des résultats mensuels des trois stations permet de noter plusieurs mois où les charges ainsi que les concentrations dépassent ces critères des exigences pour la DBO5, les MES et le phosphore total ainsi que pour cette marge de manœuvre de 95 %. Ces dépassements ont été observés en 2020 (1) pour la station du secteur La Plaine de trois à cinq mois pour tous ces paramètres, (2) pour la station du secteur Terrebonne, pour un mois concernant le phosphore total et (3) finalement, pour la station du secteur Lachenaie, pour un mois concernant les MES et deux mois pour le phosphore total.
- 2.65 Ni la Ville ni la RAETM ne se fixe de cibles pour guider leur analyse de la performance de traitement attendu. En plus de suivre si la performance attendue est satisfaite, de telles cibles contribuent à déterminer l'information à collecter et à mettre en place des contrôles pour en assurer la cueillette à la fréquence souhaitée. Par exemple, la prise de mesures (p. ex. l'oxygène dissous) aux diverses phases de traitement qui sont illustrées en annexe 2, et ce, à des fréquences appropriées, est utile selon les pratiques reconnues qui suggèrent des mesures quotidiennes à l'affluent et à l'effluent.
- 2.66 Pour les trois stations d'épuration, l'échantillonnage pour mesurer les niveaux de concentration des paramètres des eaux usées affluentes et effluentes est fait selon les fréquences prévues aux exigences réglementaires, variant essentiellement entre une fois par semaine ou une fois par

mois. Cette fréquence permet au MELCC d'exercer un contrôle de la performance des infrastructures selon leur taille et de la qualité des eaux affluentes de l'ensemble des municipalités du Québec, qui se base sur un échantillon représentatif. Ces fréquences ne sont donc pas bâties pour gérer en continu les diverses phases de traitements (p. ex. pour apporter au moment opportun des ajustements au débit de l'air injecté dans les étangs) qui peuvent requérir qu'elles soient moins espacées.

- 2.67 La visite de la station d'épuration de Lachenaie a permis de constater qu'aucun suivi de la qualité de l'eau entre les étangs n'y est fait. La fraction de la pollution de l'eau déjà éliminée par le premier étang et par le bioréacteur n'est donc pas connue. De ce fait, il est impossible de cerner les possibilités d'amélioration de chaque phase de traitement.
- 2.68 Par ailleurs, une quantité importante de filasse s'est amoncelée dans le premier étang à la suite de l'interruption du dégrillage lors des travaux d'agrandissement de l'usine en 2009. À notre avis, la correction de cette problématique connue depuis un certain temps aurait dû faire l'objet de suivi par la RAETM afin d'évaluer ces options, puisque l'accumulation de filasse rend le traitement moins efficace, et ce, en considérant que le type de dégrilleur actuellement utilisé laisse passer certains déchets. Ces options devraient toutefois être examinées au cours des trois prochaines années, puisque des travaux pour mettre de l'avant l'option qui sera retenue sont maintenant prévus à son PTI 2022-2024. Aussi, en attendant de régler cette problématique, nous nous serions attendus à ce que la RAETM surveille les remontées des diffuseurs d'oxygène dissous afin de nettoyer à des fréquences optimales la filasse qui s'y accumule. En effet, cette filasse serait, selon une étude effectuée en 2020, à l'origine des bouillons observés lors de notre visite à cette station en novembre 2021.
- 2.69 Aussi, du sulfate ferrique est utilisé à cette station en période chaude pour réduire le phosphore. Cependant, les pompes d'ajout de ce sulfate aux étangs ne sont pas calibrées régulièrement, ce qui pourrait avoir un impact sur les coûts de ces produits chimiques qui, en 2020, s'élevaient à 232 000 \$. De plus, la charge moyenne en phosphore total dans les eaux usées traitées rejetées en 2020 correspondait à 40 % du critère de rejet du MELCC, comme illustré à la figure ci-dessus. Cette marge importante en deçà du critère peut être un indice que l'utilisation de produits chimiques n'est pas optimisée.
- 2.70 Ces problématiques s'ajoutent à la somme des autres problématiques affectant la performance de cette station. Il serait à propos de lister l'ensemble de celles-ci pour planifier les interventions afin que cette station puisse opérer au meilleur de sa capacité possible, et ce, au meilleur coût, ce que la RAETM n'a pas fait.
- 2.71 Finalement, nous avons noté une bonne initiative dans le cadre de notre visite de la station d'épuration de La Plaine. Des échantillons sont prélevés pour les analyser au laboratoire situé à la station permettant de déceler les problèmes plus promptement.

Performance énergétique

- 2.72 Les stations de pompage et les stations d'épuration consomment beaucoup d'électricité pour traiter les eaux usées. En 2020, cette consommation représentait de 11 à 13 % des charges avant amortissement de la Ville et la RAETM pour un total de 1,4 million de dollars.
- 2.73 À l'examen des divers rapports mensuels et annuels produits par les exploitants ou les experts-conseils des stations d'épuration, nous avons constaté que l'information fournie ne permet pas d'apprécier la performance énergétique de celles-ci. Dans certains cas, la moyenne de la consommation d'électricité est présentée sur cinq ans ou elle est mise en relation avec le volume d'eaux usées traitées. Toutefois, cette consommation n'est pas suivie en fonction d'objectifs et de cibles à atteindre, pour notamment comparer la performance des trois stations d'épuration entre elles et avec des installations similaires.
- 2.74 La visite des stations d'épuration de La Plaine et Lachenaie nous a permis d'identifier certaines mesures d'optimisation énergétique déjà en place ainsi que des pistes d'amélioration. À la station de La Plaine, nous avons relevé que des capteurs mobiles d'oxygène dissous permettent l'ajustement de l'aération qui est le plus gros consommateur d'énergie de la station. Les systèmes d'aération à fines bulles sont très bien entretenus, ce qui permet de minimiser les pertes d'air coûteuses. La répartition de l'air dans les étangs a été optimisée de mars à octobre 2021 en utilisant des mesures d'oxygène dissous pour déterminer le profil de biodégradation de la DBO5 prélevées à l'aide d'un zodiac. De plus, elle est dotée d'une nouvelle soufflante ayant le double de la capacité des trois autres soufflantes déjà existantes, permettant une fiabilité de fonctionnement en plus d'économiser beaucoup d'énergie, car elle est 48 % plus efficace.
- 2.75 En ce qui concerne la station d'épuration de Lachenaie, elle s'est munie d'un capteur mobile d'oxygène dissous qui permet le suivi du niveau d'aération. L'oxygène dissous est mesuré à plusieurs endroits de l'étang 1 et aux sorties des étangs 2, 3 et 4. Les débits d'air sont ajustés selon cette information. Cependant, selon nos entretiens avec la RAETM, l'ajustement est grossier, car les vannes des différentes lignes d'aération peuvent seulement être ouvertes ou fermées. Il serait pertinent d'analyser les options pour corriger la situation, comme l'installation de variateurs de fréquence.
- 2.76 Par ailleurs, l'une des cinq soufflantes installées à la station de Lachenaie ne permet pas de préfiltration d'air afin de piéger les grosses particules et ainsi prolonger sa durée de vie utile. Au moment de notre visite, les préfiltres d'air des quatre autres soufflantes n'étaient pas nettoyés de façon adéquate, ce qui cause des pertes de charge qui entraînent aussi une consommation d'énergie plus élevée.

Performance environnementale

- 2.77 Au point de vue environnemental, la rivière des Mille-Îles, qui est l'un des milieux récepteurs principaux des effluents des stations d'épuration desservant les municipalités de la Rive-Nord, comprend plusieurs polluants. La réduction de l'azote ammoniacal dans l'effluent des stations avec un traitement par des étangs aérés figure parmi les enjeux à prendre en compte lors de la maintenance majeure ou du remplacement de ces stations. Jusqu'ici, le MELCC n'a pas établi

d'exigences pour l'azote, qui se limitent actuellement au phosphore à l'effluent. Cependant, les problèmes de toxicité relevés sont souvent liés aux concentrations en azote. Ces deux polluants contribuent de façon importante à l'eutrophisation des cours d'eau.

- 2.78 Bien que le MELCC ait établi les exigences de phosphore en fonction de la technologie de traitement d'une station d'épuration plutôt que du milieu récepteur, lorsque celui-ci a un surplus de phosphore comme c'est le cas de la rivière des Mille-Îles, un rehaussement éventuel des exigences est à surveiller par les municipalités, comme l'ajout de celle concernant l'azote, comme ailleurs au Canada.
- 2.79 Quelques grandes municipalités prennent en compte l'évolution de l'aspect réglementaire lors de projet de remplacement de leurs stations qui ont atteint leur capacité de conception. Plusieurs retiennent de nouvelles technologies de traitement qui leur permettent de réduire leur impact environnemental sur la qualité des cours d'eau. La Ville emboîte actuellement le pas, en ayant octroyé un contrat afin de construire une nouvelle station avec une technologie permettant de mieux traiter l'azote. Toutefois, la RAETM, dans son étude en cours concernant un rehaussement potentiel de sa station, n'a pas retenu un tel critère d'évaluation.
- 2.80 En fait, nous nous serions attendus à ce que la Ville et la RAETM évaluent s'il était à propos de choisir des critères de performance environnementaux transversaux en prenant en compte les pratiques des pairs, d'autant que cela consiste en l'une des actions du plan 2021-2025 de la politique de développement durable de la Ville, illustrée à la figure 2.4 ci-dessus. Dans cet exemple, un des critères communs potentiels aurait été la capacité de la technologie de traitement d'éliminer l'azote ammoniacal.

Performance de mesure des boues

- 2.81 Dans le cadre du SOMEAU, une mesure est réalisée annuellement pour évaluer le taux d'occupation des boues dans les étangs des stations d'épuration. Il est recommandé de vidanger les boues lorsque celles-ci atteignent 15 % du volume de l'étang. En 2020, les boues des étangs de la station d'épuration de Terrebonne avaient un taux d'occupation de 14 % à 36 %; de 12 % à 17 % pour La Plaine et de 16 % à 39 % pour Lachenaie.
- 2.82 Lors de nos travaux, nous avons constaté que, pour la station d'épuration du secteur Lachenaie, le taux d'occupation des boues dans ces étangs estimé lors d'une mesure annuelle a été réévalué à la hausse en 2019, à la suite d'une erreur de système. Des vidanges supplémentaires ont lieu depuis pour rattraper le retard subi par cette correction, ce qui a fait grimper les coûts d'exploitation présentés en annexe 3. La comparaison de la mesure des boues au taux théorique qui devrait être produit selon les affluents et les effluents des stations pourrait être un contrôle important.

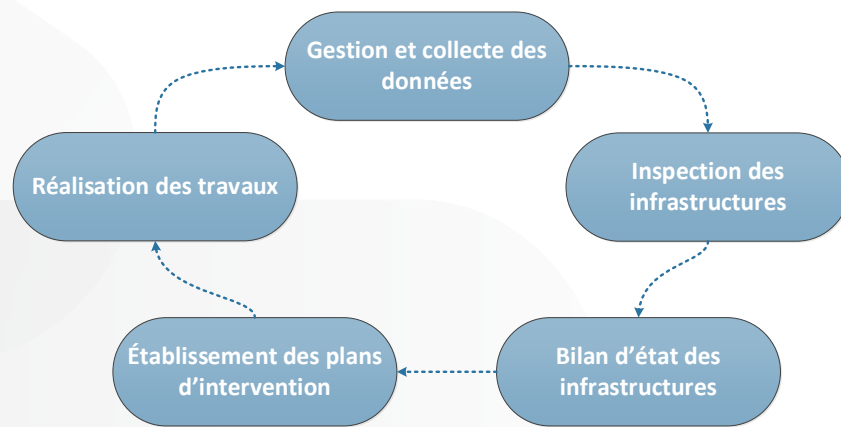
Gestion des infrastructures

- 2.83 La gestion des infrastructures en eaux usées est capitale, puisque celles-ci nécessitent des investissements majeurs comme l'illustre le tableau 1 de l'annexe 3. En effet, des sommes importantes sont prévues au PDI 2022-2031, soit de 171 millions de dollars pour la Ville et de

51 millions de dollars pour la RAETM. À ces investissements s'ajoutent 146 millions de dollars pour des projets de revitalisation, de prolongement et de réaménagement d'artères, soit qui comprennent exclusivement des infrastructures en eaux usées, soit qui combinent des infrastructures pour l'eau potable et les chaussées. Ces investissements doivent donc être priorités en fonction d'une stratégie permettant d'assurer des installations pérennes et fiables.

- 2.84 Comme il est présenté à la figure ci-après, cette stratégie repose sur une gestion et une collecte de données pour évaluer l'état des infrastructures en eaux usées afin de poser un diagnostic (bilan d'état) pour planifier les interventions. Un niveau de connaissance approprié des infrastructures permet alors d'adopter une approche plus réaliste face aux priorités d'interventions majeures pour leur renouvellement, soit la réalisation des travaux pour leur remplacement, leur rehaussement ou leur maintien.
- 2.85 Le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) propose essentiellement la même méthodologie pour planifier le renouvellement des infrastructures des réseaux linéaires et ponctuels, comme il est illustré à la figure suivante.

Figure 2.7 Méthodologie de renouvellement des infrastructures en eaux usées



Source : Guides de gestion des actifs municipaux pour le renouvellement (1) des infrastructures ponctuelles et (2) des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées (CERIU 2013 et 2020).

- 2.86 Un document synthèse, tel qu'un plan directeur des eaux usées, devrait permettre de présenter le portrait d'état de tous les bilans pour gérer de façon intégrée l'ensemble des infrastructures en eaux usées pour ainsi équilibrer un portefeuille complet des projets d'investissements priorités, en se fondant sur des critères logiques, valables et transparents. Ce document synthèse constitue un outil de choix pour présenter une information pertinente pour aider la municipalité à prendre des décisions plus judicieuses concernant la planification de ses investissements. Sans mécanismes pour établir les priorités, le PTI ne comprend en fait qu'une longue liste de propositions d'investissements établie par l'ensemble des services, ne permettant pas d'en apprécier l'importance les unes par rapport aux autres, pour décider de ce qui doit être financé.
- 2.87 Également, ce regroupement dans un même portefeuille permet de mieux (1) attribuer les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires en fonction de celles disponibles à la

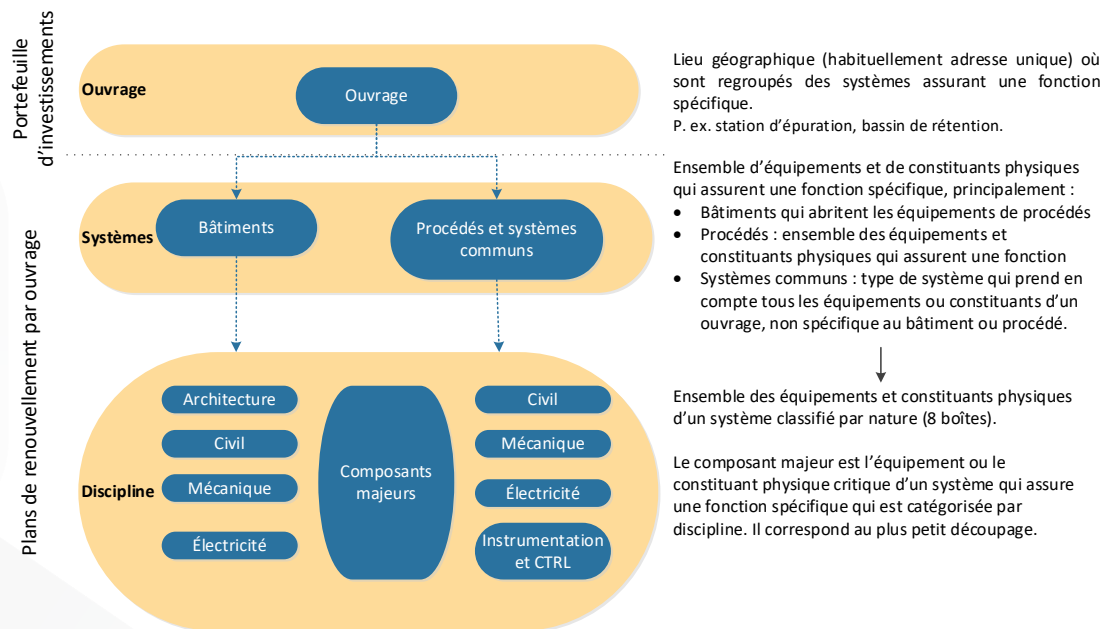
municipalité et (2) favoriser le suivi de leur prise en charge au moment opportun, évitant ainsi un sentiment d'urgence d'agir lorsque des ouvrages peinent à avoir la capacité de collecter, d'acheminer et de traiter les eaux usées selon leur conception. Finalement, un tel document synthèse doit communiquer simplement et avec transparence la maîtrise de la gestion des fonds publics à la base de la confiance des élus et des citoyens envers les gestionnaires et les infrastructures.

- 2.88 Aussi, vu l'ampleur de plusieurs des projets d'un tel portefeuille, il est à propos d'encadrer les projets d'envergure par une méthodologie de gestion, en balisant les projets qui devraient être appuyés par des dossiers d'affaires aux fins d'approbation par les instances et utiles à leur gestion en continu à chacun des jalons clés jusqu'à leur fermeture.
- 2.89 Afin d'évaluer ces divers mécanismes à la Ville et à la RAETM, nous avons tout d'abord examiné les rapports émis dans le cadre de travaux essentiellement confiés à des experts externes pour chacune des phases de la méthodologie de la figure 2.7. Dans un deuxième temps, nous avons examiné cinq projets d'investissements de 2009 à 2021, soit quatre projets d'investissements pour la RAETM et un pour la Ville.

Gestion et collecte des données

- 2.90 Les données relatives aux infrastructures en eaux usées proviennent de différentes sources. Leur intégration organisée en fonction d'une architecture d'information est incontournable pour outiller convenablement les équipes responsables afin qu'elles gèrent les infrastructures, avec efficacité et efficacie. Cette information disponible et à jour constitue l'intrant nécessaire pour (1) bâtir le portrait de l'état des infrastructures par l'intermédiaire des campagnes d'inspection continue des réseaux linéaire et ponctuel et pour (2) prioriser les interventions.
- 2.91 Dans cette perspective, un découpage cohérent des infrastructures est nécessaire pour définir cette architecture. Pour le réseau linéaire, le découpage usuel est par tronçon géolocalisé intégré aux réseaux d'eau potable et pluviale de même qu'aux chaussées dans une même desserte pour optimiser les interventions. Pour le réseau ponctuel, ce découpage s'effectue par ouvrage géolocalisé jusqu'aux données descriptives de leurs composants comme il est illustré à la figure suivante.

Figure 2.8 Structure de découpage d'une infrastructure ponctuelle en eaux usées



Source : Modèle préparé par le Bureau, selon le Guide de gestion des actifs municipaux pour le renouvellement des infrastructures ponctuelles en eau (CERIU).

2.92 À titre illustratif, voici des exemples de données issues de diverses bases de données à structurer selon une architecture prédéterminée, soit celles :

- des refoulements, des débordements et des dérivations;
- d'état physique, fonctionnel et hydraulique des ouvrages et du réseau linéaire;
- descriptives et géolocalisées des conduites;
- descriptives et géolocalisées des ouvrages, systèmes, disciplines et composants, avec la modélisation des bassins hydrauliques qu'il desservent;
- d'opérations et d'entretiens réguliers des équipes d'exploitation.

2.93 Nous avons observé dans le cadre de nos travaux que l'ensemble de ces données ne sont actuellement pas hébergées dans des bases de données organisées pour bâtir une telle information structurée, et ce, tant à la Ville qu'à la RAETM. La Ville a toutefois prévu à son PTI les investissements dans des solutions technologiques présentées au tableau 2.3.

Tableau 2.3 Projets technologiques au PTI 2022-2024 ayant un rapport avec la gestion et la collecte des données concernant les eaux usées

Projets	Total	2022-2024	Ultérieurs
	En millions de dollars		
Maintien des actifs en géomatique, dont les actifs de l'eau	13 480	2 980	10 500
Centralisation du système de gestion des stations de pompage ⁴	585	585	
Acquisition de données géospatiales des réseaux souterrains ⁵	1 930	1 330	600
Logiciel de gestion des actifs d'infrastructures GMAO, dont l'eau	2 234	411	1 823
Total	18 229	5 306	12 923

Source : Données provenant du PTI 2022-2024 de la Ville.

- 2.94 Actuellement, la plupart des données collectées par la Ville et la RAETM sont conservées sur des fichiers Excel, PDF ainsi qu'hébergées dans quelques solutions technologiques. Nos travaux en lien avec l'étude du réseau linéaire illustrent l'inefficience occasionnée par l'absence d'une solution technologique intégrée pour la Ville. Dans le cadre de cette étude, le fournisseur externe avait pour objectif de dresser le portrait d'ensemble de l'état du réseau à l'aide des données obtenues de la Ville afin de lui remettre un bilan d'état sous format Excel. Pour ce faire, il a déversé ces données dans son système aquaGEO pour lui remettre un portrait statique de ce bilan, avec un plan d'intervention. Bien que la Ville continue de saisir ou de conserver les données dans ses divers systèmes, elle ne peut raisonnablement tenir à jour un bilan d'état manuellement. En effet, ce bilan requiert minimalement la mise en commun des données descriptives et géométriques par segments de conduite ainsi que celles d'état physique et fonctionnel, pour catégoriser et hiérarchiser ces conduites, selon leurs risques de défaillance après les avoir inspectées. Aussi, la Ville accuse un certain retard dans la saisie des données dans ces diverses solutions existantes et pour analyser et corriger quelques erreurs de saisie.
- 2.95 L'usage d'un bilan statique entraîne un risque de perdre la vue d'ensemble à jour qui était visée par cet exercice. Pourtant cette vision intégrée par tronçon permettrait une optimisation de la performance des équipes techniques qui perdent du temps à les chercher lors d'interventions ou de leurs opérations usuelles.
- 2.96 Pour la RAETM, les bilans d'état sont aussi faits par des experts-conseils et sont donc statiques avec les mêmes enjeux que la Ville. Aussi, les solutions technologiques utilisées dans le cadre des

⁴ Uniformiser et centraliser les systèmes de télémétrie des stations de pompage afin de permettre une meilleure gestion à distance.

⁵ Obtenir des inventaires complets, fiables, précis et à jour des infrastructures souterraines.

opérations qui contiennent notamment les modifications aux composants lors d'entretien sont hébergées chez l'exploitant externe. Nos travaux nous ont permis de conclure que l'exploitant conserve notamment des données descriptives un certain temps dans ses systèmes et les transmet régulièrement à la RAETM sur des fichiers PDF. Toutefois, celle-ci n'a aucun système de classement pour conserver cette documentation de façon ordonnée. Finalement, aucune modalité contractuelle n'exige que l'exploitant conserve ces données jusqu'à leur transfert à la RAETM. Il y a donc un risque de perte de propriété intellectuelle relative à la compréhension des enjeux d'opérations passées et des modifications des données descriptives d'origine advenant une intervention majeure sur un composant.

2.97 Les solutions technologiques actuelles de la Ville et de la RAETM ne permettent pas de rendre disponible de façon centralisée l'ensemble des données utiles aux divers intervenants qui effectuent des entretiens, des réhabilitations et des remplacements de composants des ouvrages ou de tronçons du réseau linéaire. Puisque ceux-ci sont en constante transformation, l'absence d'une telle solution ne donne aucune agilité aux équipes sur le terrain qui ont pourtant bien besoin d'être outillées. Bien que des projets technologiques soient projetés, nous constatons à cette étape qu'il est impossible de mettre en commun l'information existante et de s'assurer qu'elle demeure exacte, complète et de ne pas en perdre la trace par sa classification organisée.

2.98 **Recommandation 2021-2-7 Ville :** Nous recommandons aux directions du génie et des technologies de l'information, appuyées par les travaux publics :

- de faire l'inventaire des données existantes;
- de coordonner les travaux pour finaliser la saisie et les corrections de données qui se sont accumulées, et ce, avec un échancier et un responsable;
- de déterminer l'architecture de l'information intégrée des diverses solutions technologiques permettant d'organiser les diverses données nécessaires à la gestion des infrastructures en eaux usées.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

2.99 **Recommandation 2021-2-8 RAETM** : Nous recommandons à la RAETM :

- d'identifier les données existantes ainsi que celles nécessaires pour gérer ces cinq ouvrages, y compris celles des exploitants et des villes concernées;
- d'évaluer ses options pour rapatrier, collecter, conserver et exploiter ces données de façon centralisée manuelle ou automatisée, de choisir la meilleure option et de la mettre en place;
- de s'assurer que les données à conserver aux solutions technologiques de l'exploitant et à remettre à la RAETM soient encadrées dans leur entente contractuelle.

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

Inspection, bilan d'état et plan d'intervention

- 2.100 À partir de tous les bilans d'état effectués, des mécanismes sont nécessaires pour organiser les inspections en continu dans le but de les terminer et de les tenir à jour. Ces bilans permettent d'établir les plans d'intervention grâce à des indicateurs de statuts de conditions des infrastructures, en prenant en compte leur durée de vie utile. Ce statut permet d'évaluer le risque de défaillance afin de prioriser les travaux de maintien, de rehaussement ou de remplacement des infrastructures, tout en planifiant à long terme les interventions à des stades de dégradation moins avancés ou à des moments plus opportuns que de planifier dans l'urgence. Aussi, la modélisation hydraulique par bassin desservi par chaque ouvrage est nécessaire pour valider leur capacité de conception versus celle qui est réelle. Finalement, la caractérisation de la charge est nécessaire pour les ouvrages traitant les eaux usées, soit les stations d'épuration.
- 2.101 Nous avons analysé dans le cadre de nos travaux l'ensemble des études de la Ville et de la RAETM réalisées depuis 2015, dans le but d'effectuer les divers bilans d'état et de déterminer les plans d'intervention qui en découlent. Toutes ces études ont été confiées tant par la RAETM que par la Ville à des experts-conseils, et le résultat a été documenté dans leurs rapports.
- 2.102 Pour la RAETM, le bilan d'état de chacune de ses stations de pompage est relativement avancé, outre pour le volet hydraulique. Certains travaux ont permis d'étudier et de relever des problématiques pour sa station d'épuration, toutefois celle-ci ne tient pas à jour de bilan de son état.
- 2.103 Du côté de la Ville, ses bilans d'état n'étaient pas finalisés. Sa modélisation hydraulique était sur le point d'être terminée lors de la finalisation de nos travaux. Aussi, comme nous le verrons ci-après, des tests de fonctionnement demeuraient à être effectués pour le bilan de ses stations de pompage et des inspections à être réalisées pour celui de son réseau linéaire. Aussi, nous n'avons pas retracé de bilan d'état complet à jour de ses stations d'épuration, avec le volet hydraulique de leur bassin desservi et la caractérisation de leur charge. La Ville a préparé un projet de plan directeur avec une firme d'experts en 2016, qui n'a pas été finalisé depuis. Bien

que les bilans de ses infrastructures étaient incomplets à cette époque, il aurait été à propos de simplement dresser un portrait sommaire de ce qui était maîtrisé et de ce qui ne l'était pas. Aussi, ce plan directeur projet excluait les installations sous la gestion de la RAETM et le secteur de la Côte Terrebonne qui avait fait l'objet d'un plan directeur complet approuvé par le conseil municipal en mars 2011.

- 2.104 Bien que ces études aient débuté depuis une dizaine d'années, nous n'avons pas observé de mécanismes formalisés tant à la RAETM qu'à la Ville pour coordonner et prendre en charge les inspections ainsi que pour en évaluer le résultat, dans le but de finaliser et de tenir à jour les bilans d'état et les travaux prévus aux plans d'intervention. Nous n'avons pas non plus retracé, ni à la Ville ni à la RAETM, de mécanismes d'analyse permettant de mettre en corrélation tous les volets des bilans d'état, soit fonctionnel, structural et hydraulique, en fonction des bassins hydrauliques et de la caractérisation de la charge pour les ouvrages le requérant. Cette corrélation aurait été utile pour rééquilibrer ou ajuster les interventions des divers plans pour chaque type d'infrastructure.
- 2.105 De ce fait, la connaissance de la capacité des infrastructures pour collecter, acheminer et traiter les eaux usées n'est pas complètement maîtrisée tant par la RAETM que par la Ville, ce qui rend difficile de combiner pour un même ouvrage tous les aspects nécessaires pour optimiser les travaux à y effectuer. Ce constat explique entre autres les déficits d'investissements relevés dans plusieurs des études, dont celles présentées dans les deux prochaines sections. En fait, ne pas effectuer les maintenances au moment opportun entraîne une réduction de la durée de vie utile et de la performance des infrastructures.
- 2.106 **Recommandation 2021-2-9 Ville et RAETM :** Nous recommandons à la direction du génie, en collaboration avec la RAETM, pour les trois secteurs du territoire desservi :
- de produire un bilan à jour, sommaire et intégré de l'état fonctionnel, physique et hydraulique des ouvrages et du réseau linéaire, en prenant en compte la modélisation hydraulique de leur bassin de desserte ainsi que la caractérisation de la charge des stations d'épuration, et ce, en indiquant l'avancement de ce bilan;
 - de regrouper dans un même portefeuille le ou les programmes pour finaliser l'établissement de ce bilan, les modélisations hydrauliques et l'analyse de la caractérisation des charges, si c'est requis, avec un échéancier pour chacun d'eux;
 - de rééquilibrer en continu le portefeuille de projets et programmes cumulant les interventions des divers plans (portefeuille) selon l'analyse intégrée des bilans, avec leur échéancier de réalisation.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

- 2.107 **Recommandation 2021-2-10 RAETM** : Nous recommandons à la RAETM de récupérer le bilan et les plans de la Ville concernant le secteur Lachenaie et d'effectuer ce bilan et ces plans pour les ouvrages dédiés de Mascouche.

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. Toutefois, elle est tributaire de la disponibilité de l'information provenant de la Ville de Mascouche. »

Réseau linéaire

- 2.108 La Ville confie depuis une dizaine d'années à des firmes d'experts-conseils l'analyse de l'état structural et fonctionnel⁶ de son réseau linéaire afin d'obtenir un outil de travail à jour pour permettre à ses gestionnaires d'avoir une vision d'ensemble des travaux à effectuer sur leurs infrastructures, correspondant du même coup aux exigences du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) dans le cadre de demande d'aide financière pour ces travaux. Quelques plans d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées ont été préparés avec une dernière mise à jour effectuée en 2021.
- 2.109 Ces plans reposent sur une stratégie d'inspection priorisant les tronçons avec risque de blocage (refoulement possible) et d'effondrement. Bien que le réseau de la Ville soit relativement jeune, les premières conduites ayant été installées en 1957, et la moitié de celles-ci ayant moins de 30 ans, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas à l'abri de ces risques et qu'il se doit donc d'être inspecté pour y investir au bon moment, ces plans étant la clé pour le faire au moindre coût. La Ville consacre des efforts pour connaître l'état de ses conduites, visant à être plus proactive dans leur entretien. Vu la taille du réseau (476 km), uniquement les conduites prioritaires ont fait l'objet d'analyses jusqu'ici, soit celles de refoulement, les collecteurs ainsi que les conduites localisées sous des artères ou des chemins de fer, représentant 113 km, soit 24 % du réseau. Durant cette période, environ 15 km de conduites d'eaux usées ont été inspectées, soit un peu plus de 3 %, et un total de 8,6 km ont fait l'objet de réfections.
- 2.110 Le MAMH exige qu'un minimum de sections soit inspecté pour la présentation d'un plan d'intervention aux fins d'approbation dans le cadre du programme de la taxe sur l'essence et la contribution du Québec. Ce programme exige que 100 % des conduites de 90 ans (aucune à la Ville) ou plus et 10 % de celles de plus de 50 ans soient inspectées. La Ville ne répondait pas à cette exigence lors de la finalisation de nos travaux. Elle avait d'ailleurs planifié entreprendre une campagne d'inspection à l'automne 2021, qui a été reportée en 2022, pour répondre à cette exigence de 10 %. De plus, lorsque ces exigences minimales sont atteintes, il est impératif

⁶ Exemple de déficiences fonctionnelles : capacité hydraulique insuffisante, infiltration/exfiltration, obstructions, racines et bas-fonds (affaissement du radier).

d'ausculter toutes les sections qui ont ou auront atteint 50 ans et plus sur 10 ans, ce qui sera la prochaine étape à être planifiée par la Ville.

- 2.111 Le bilan actuel des auscultations effectuées jusqu'ici par la Ville est présenté au tableau ci-dessous.

Tableau 2.4 Bilan des auscultations du réseau linéaire effectuées par la Ville depuis 2015

Conduites	Total (km)	Inspecté	
		km	%
Moins de 50 ans	424,9	11,98	2,82
50 ans et plus	51,5	2,91	5,64
Total	476,4	14,98	3,12

Source : Données cumulées par le Bureau selon les résultats du rapport d'analyse du réseau linéaire des experts.

- 2.112 Une firme d'experts a analysé les vidéos des inspections effectuées jusqu'ici à l'aide de caméras ainsi que les données disponibles concernant ces conduites afin d'évaluer leur état structural et fonctionnel. Dix-huit pour cent des conduites inspectées nécessitaient des travaux à court et très court terme pour le volet structural. Dix-neuf sections de conduites (1 172 m) présentaient une condition préoccupante et quinze sections (1 114 m) présentaient une condition nécessitant une attention immédiate, soit avec un risque imminent d'effondrement possible. Ces conduites étaient principalement affectées par des joints décalés, fracturés ou brisés avec parfois des parois manquantes. Plusieurs conditions notées étaient liées à des réparations déficientes, d'où l'importance de mieux encadrer les travaux de réfection et d'en assurer un contrôle de la qualité. Neuf pour cent des conduites nécessitaient des travaux à court et très court terme pour le volet fonctionnel. Dix-neuf sections (1 113 m) posaient un risque de problème de fonctionnement important.
- 2.113 Également, la firme d'experts a relevé lors de l'examen des vidéos un niveau de trace d'eau élevé ainsi que la présence d'incrustation calcaire et d'infiltration aux joints dus à des raccordements déficients et intrusifs. Ce qui démontre l'existence d'un phénomène d'infiltration/exfiltration de l'eau qui peut causer des dommages structuraux. En effet, ces problèmes ont tendance à croître avec le temps, et le fait de reporter une intervention peut entraîner de sérieux problèmes, tels que l'effondrement de certains tuyaux, pouvant causer des dommages aux infrastructures avoisinantes. Aussi, l'infiltration apporte beaucoup d'eau souterraine non polluée à la station d'épuration qui affecte sa performance négativement, puisque la charge hydraulique augmente, réduisant le temps de séjour de l'eau pour son traitement. La stratégie d'inspection de la Ville ne permet pas de fournir une assurance que les travaux effectués par des experts externes permettent de capter les infiltrations qui, par exemple, ne sont pas nécessairement visibles lors des inspections par temps sec ou en période de nappe basse.
- 2.114 Finalement, la Ville n'a pas à ce jour inspecté de façon préventive ses conduites sous pression. Elle a toutefois observé des problématiques localisées pour certaines de celles-ci qui ont entre

autres acheminé des eaux usées industrielles contenant des contaminants ou de la graisse causant leur dégradation prématurée. En effet, les caractéristiques et la conception spéciale de telles conduites mettent les exploitants devant un véritable défi en matière d'inspection et de surveillance de leur état, puisqu'il n'est pas souhaitable d'interrompre les pompes pour effectuer ces inspections. Toutefois, d'un autre côté, des conduites dysfonctionnelles posent des risques importants qui doivent être mitigés, comme l'effondrement de sols, des coûts d'exploitation élevés, une plus grande tendance aux dépôts dans la conduite, ce qui entraîne une réduction permanente des volumes d'eaux usées acheminées. Aussi, une conduite sous pression non étanche laisse exfiltrer les eaux usées dans le sol et les eaux souterraines, contaminant celles-ci. Des méthodes d'inspection ont fait l'objet d'études concluantes, il est donc important que la Ville examine promptement les solutions qui pourraient convenir à sa situation.

2.115 L'intégration des priorités d'analyse, d'inspection et de réfection à un plan d'intervention demande donc encore des efforts de la Ville pour tout d'abord comprendre son bilan d'état, mieux planifier ses investissements et ordonner de façon concrète les travaux. Ces efforts sont d'autant plus importants vu qu'aucun modèle n'a été établi pour déterminer les conduites sous pression à inspecter, combiné au faible pourcentage de conduites inspectées jusqu'ici, comme l'illustre le tableau 2.4.

2.116 **Recommandation 2021-2-11 Ville :** Nous recommandons à la direction du génie :

- de déterminer les échéanciers d'inspection des tronçons priorités;
- de déterminer les échéanciers de déploiement de tous les travaux du plan d'intervention des conduites d'eaux usées;
- de prévoir des mécanismes d'encadrement des travaux permettant un contrôle de la qualité des réfections des infrastructures;
- d'établir une méthodologie pour cibler les inspections de conduites ayant des risques d'infiltration et d'exfiltration, en prenant en compte les diverses études pertinentes (p. ex. étude ÉPIC);
- de développer un modèle de risque pour surveiller l'état des conduites sous pression et pour prioriser leur inspection, et ainsi prendre en charge celles qui doivent être remises à neuf.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Stations de pompage

2.117 Rappelons que la RAETM est responsable de quatre stations de pompage de tête, dont deux sur le territoire de la Ville, soit Dumais et Quarante Arpents II, et deux sur celui de Mascouche, soit Blériot II et Angora, et ce, en plus des conduites de refoulement vers les rivières des Mille-Îles et Mascouche.

- 2.118 Des études réalisées en 2016 et 2020 pour évaluer leurs états ont permis d'estimer les interventions requises à 21,5 millions de dollars pour des maintenances majeures de deux d'entre elles et le remplacement des deux autres. L'une de ces études visait à réaliser le bilan d'état fonctionnel et structural de trois de ces stations. Il y était recommandé d'effectuer des travaux majeurs de maintenance dans les trois cas. Parallèlement, une étude pour la mise à niveau de la quatrième station, soit Quarante Arpents II, a été effectuée. Également, une étude d'avant-projet datant de février 2020 a analysé différentes options pour augmenter la capacité hydraulique des stations sur le territoire de Mascouche. Ces études et les évaluations faites jusqu'ici par la RAETM indiquent que ces stations fonctionnent à plein rendement depuis un bon moment. Il aurait été à propos de maintenir un bilan d'état à jour pour éviter les risques que pose le fonctionnement de ces stations au-delà des recommandations de pompage ou avec certains composants précaires. La RAETM compte terminer les analyses des stations desservant Terrebonne avec l'évaluation en cours par la Ville des capacités hydrauliques par bassins acheminés vers celles-ci.
- 2.119 Quant aux stations de pompage de la Ville, elles ont été construites il y a environ 20 ans. Pour plusieurs d'entre elles, les composants arrivent en fin de vie utile et présentent des signes de détérioration. Une étude a été menée en 2016 par une firme externe, pour 45 de ces 55 stations de pompage, par un examen visuel sommaire visant à évaluer leur état de désuétude, la conformité aux normes, les problèmes particuliers d'opération, les déficiences et défauts apparents susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de ces dernières. Il n'y a pas eu de validation des capacités de pompage, d'analyse hydraulique (évaluation des débits) ou d'essai d'équipement lors des visites.
- 2.120 Selon cette étude, l'état général des stations variait de modéré à mauvais selon l'aspect visuel, l'usure théorique en regard de la vie utile des équipements, et selon l'état fonctionnel rapporté par les opérateurs. À la suite de cette étude, les principaux travaux de mises à niveau ont été documentés par l'intermédiaire de fiches détaillées. Les sommes à investir pour maintenir ces stations ont été évaluées à 17,5 millions de dollars; il était recommandé d'effectuer les travaux sur cinq ans, soit de 2017 à 2021.
- 2.121 Bien que la Ville ait effectué des travaux pour certaines stations de pompage, ceux de 36 d'entre elles sont toujours projetés au PDI 2022-2031 pour une somme de 3,4 millions de dollars pour les trois premières années et de 12,7 millions de dollars ultérieurement. En fait, la Ville a souhaité d'abord réaliser les analyses préliminaires permettant d'évaluer l'augmentation des débits sanitaires requis. Cependant, en 2016, les pompes avaient, dans la majorité des cas, atteint leur fin de vie (20 ans) ou étaient sur le point de l'atteindre. Vu le report de leur remplacement qui était pourtant recommandé promptement, nous nous serions attendus à ce qu'un processus permette d'évaluer les risques de défaillance, leur probabilité et leur impact, en reportant ces travaux.

2.122 **Recommandation 2021-2-12 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la RAETM, à la direction des travaux publics et à la direction du génie :

- d'établir une stratégie d'évaluation cyclique de l'état complet des stations de pompage, comprenant notamment leur examen visuel, l'évaluation des capacités de pompage, leur analyse hydraulique, leurs tests d'essais, le suivi du temps de fonctionnement des pompes et leur vitesse;
- de tenir à jour le bilan d'état des stations de pompage;
- d'établir un processus pour évaluer les risques de défaillance liés au bilan d'état afin de prioriser les interventions selon des échéanciers déterminés, et ce, pour chaque station de pompage.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

Plan directeur — format sommaire exécutif

2.123 La multiplicité de l'information soutenant les projets d'investissements en eaux usées de la Ville et de la RAETM pose un défi de communication et de gestion. En effet, l'information complète adaptée aux besoins des décideurs et des gestionnaires n'est pas facilement accessible vu l'absence de solution d'affaires commune pour en permettre l'organisation et l'extraction automatique dans un tableau de bord exécutif. Dans ce contexte, nous nous serions attendus à ce que cette situation soit compensée par la centralisation manuelle de l'information pertinente dans un document exécutif sommaire. Un tel document aurait permis aux décideurs de mieux évaluer l'à-propos des investissements importants qu'ils ont eu à approuver, avant leur intégration au PTI. Ce document aurait aussi permis de fournir aux gestionnaires un outil qui aurait favorisé l'encadrement, le suivi et la reddition de comptes de ces travaux. Ce que nous n'avons pas observé à la Ville ni à la RAETM.

2.124 Nous nous serions également attendus à y retrouver de l'information générale pour la gouvernance et la gestion des opérations ainsi que des investissements en eaux usées, soit notamment (1) un tableau de bord de la performance des opérations et de la capacité des infrastructures, (2) un bilan d'état global des infrastructures en indiquant ce qu'il reste à faire pour le finaliser et la cible pour ce faire ainsi (3) qu'un portefeuille de projets d'investissements qui y est associé.

2.125 Aussi, nous nous serions attendus à ce que ce document présente l'information additionnelle utile aux décideurs et aux gestionnaires pour peaufiner le rééquilibrage du portefeuille de projets avant son intégration au PTI, soit :

- les déficits d'investissements et les valeurs de remplacement du réseau linéaire et de tous ses ouvrages;
 - les ressources humaines (internes et externes), financières et matérielles pour les projets au portefeuille;
 - l'échéancier de réalisation proposé des projets, avec leur responsable, pour assurer une imputabilité de résultat et leur suivi.
- 2.126 Nous n'avons pas été en mesure d'observer ce type de document exécutif tant à la RAETM qu'à la Ville, pour coordonner et prendre en charge les travaux à faire à la suite de toutes les études pour évaluer le bilan d'état et les plans d'intervention, ce qui explique entre autres les déficits d'investissements relevés dans la plupart de celles-ci ainsi que la fluctuation importante des investissements projetés au PDI.
- 2.127 Le portefeuille de projets inclus à ce document devrait permettre, en combinaison avec l'information qui s'y retrouve, de fournir l'information synthèse pour équilibrer les projets à retenir en fonction des capacités de payer de la Ville eu égard à tous ces autres projets d'investissements au PDI, et ce, par une gestion et une structure chapeautant le tout. Divers postes, comités et équipes de travail ont depuis environ deux ans des fonctions rattachées à la gestion du portefeuille d'investissements et de projets au sein de la direction générale. Entre autres, le comité de gestion de la performance piloté par celle-ci a pour fonction d'orienter, de décider et de consacrer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour réaliser chaque projet du PDI. Toutefois, ce comité n'a pas bénéficié d'un dossier complet pour effectuer cette tâche pour le portefeuille d'eaux usées.
- 2.128 Un projet débute dès l'identification des besoins jusqu'à sa fermeture. Nous nous serions donc attendus que, pour des projets d'envergure, par exemple celui de la future station d'épuration La Pinière (STEP La Pinière), la Ville forme ces comités pour prendre ce projet là où il en était lors de la mise en place de ces mécanismes de gestion de projet, pour le suivre jusqu'à l'octroi du contrat en octobre dernier. Aussi, vu l'ampleur des projets de la RAETM, nous nous serions attendus à un certain encadrement formalisé de la gestion de ces projets.
- 2.129 **Recommandation 2021-2-13 Ville et RAETM :** Nous recommandons à la direction du génie et à la RAETM de préparer un sommaire exécutif complet pour appuyer les fonctionnaires pour gérer les infrastructures en eaux usées et pour le présenter aux fins d'approbation par les instances avant l'intégration des projets du portefeuille au PDI.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation dans la mesure où les données des villes membres sont disponibles aux plans directeurs d'urbanisme, aux plans directeurs détaillés d'eaux usées, au plan de gestion des débordements, etc. »

2.130 **Recommandation 2021-2-14 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la direction du génie et à la RAETM d'intégrer, de définir et de mettre en place les mécanismes pour :

- projeter les coûts en ressources financières, humaines (internes et externes) et matérielles des projets du portefeuille;
- suivre et rendre compte de l'avancement des projets et de leurs coûts;
- évaluer les déficits d'investissements et les valeurs de remplacement de tous ses ouvrages et de son réseau linéaire.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

2.131 **Recommandation 2021-2-15 Ville** : Nous recommandons à la Ville de mieux formaliser la structure de gestion de portefeuille, de formaliser le rôle du comité de gestion de la performance ainsi que d'élaborer et de mettre en place une méthodologie de gestion de portefeuille de projet pour effectuer le rééquilibrage des projets du portefeuille en eaux usées, avec les autres projets au PDI.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Gestion des projets d'infrastructures d'envergure

2.132 Les projets d'envergure composant le portefeuille d'investissements en eaux usées nécessitent des analyses étayées pour justifier l'option choisie et bien évaluer ses coûts permettant de peaufiner les investissements au PDI.

2.133 En effet, vu l'ampleur de ces projets et leur déroulement sur de nombreuses années, nous serions attendus à leur encadrement par l'usage d'un dossier d'affaires qui cumule le résultat de ces analyses. Celles qui sont nécessaires avant de recommander l'option en amont de l'octroi d'un contrat sont notamment celles liées aux besoins de conception avec les critères d'évaluation choisis pour comparer les options possibles avec leurs coûts et la recommandation de l'une d'entre elles avec objectivité. De plus, il est important d'y inclure le bilan d'état de l'infrastructure, notamment pour étudier l'option de résoudre les problématiques qui entravent la capacité de conception de l'infrastructure pour évaluer aussi l'option du statu quo. Enfin, la description des autres problématiques, qu'il est visé d'éliminer, ainsi que les opportunités à saisir par le projet sont également importantes afin d'évaluer aussi les options sur ces critères.

2.134 De plus, bien qu'il soit non formalisé, le comité de gestion de la performance de la Ville a également pour fonction de gérer l'ensemble des projets du PDI. Un autre comité est composé du directeur des affaires et d'un représentant au sein de sa direction. Ces comités n'ont pas été mobilisés pour gérer le projet STEP La Pinière, pour les étapes d'analyse des besoins et des options possibles. De plus, ni la Ville ni la RAETM ne font l'usage de dossiers d'affaires formalisés. Nous avons constaté que ceux-ci s'appuient sur les analyses de besoins et des options effectuées par des experts-conseils, sans mécanismes formalisant ce qu'elles doivent comprendre comme nous l'illustrons par les exemples des sections suivantes. Essentiellement, la Ville et la RAETM gèrent les étapes d'un projet de façon ad hoc, sans mécanismes ni structures formalisées.

2.135 **Recommandation 2021-2-16 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la Ville et à la RAETM d'élaborer, de formaliser et de mettre en place une structure et des mécanismes de gestion de projet d'envergure pour :

- encadrer les études des besoins basées sur les objectifs, les exigences, les hypothèses, les scénarios et les risques généraux du projet (voir la section suivante) pour en ressortir des critères d'évaluation des options;
- identifier les autres problématiques qu'il est visé d'éliminer ainsi que les opportunités à saisir par le projet;
- encadrer les études des options (dont le statu quo) avec leurs coûts, leurs hypothèses et leurs risques particuliers en fonction de critères d'évaluation;
- effectuer une revue qualité des travaux et des conclusions des experts-conseils, en fonction des mécanismes préétablis.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

2.136 **Recommandation 2021-2-17 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la Ville et à la RAETM d'intégrer à un dossier d'affaires le résultat des analyses des projets d'envergure pour en assurer une gestion en continu.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

Analyse des besoins de conception

- 2.137 Afin de bien planifier leurs investissements, la Ville et la RAETM doivent analyser les besoins de conception, dont minimalement ceux définis pour respecter les exigences du MELCC. Ces besoins sont établis en fonction d'hypothèses de caractérisation de la charge organique à traiter et des charges hydrauliques estimées selon les projections de développement et de redéveloppement. Ces projections doivent à leur tour prendre en compte la mixité résidentielle, commerciale, institutionnelle, industrielle ou rurale du secteur qui entraîne des débits et des polluants à l'affluent différents. Outre ces exigences réglementaires, des objectifs de performance comme ceux examinés dans la section approche de gestion devraient être considérés. L'atteinte de ces exigences et de ces objectifs devrait être mesurée au moyen de critères pour évaluer et pour comparer les options possibles selon une pondération similaire pour maximiser l'objectivité du choix. Ce que nous n'avons pas observé dans les projets ayant fait l'objet de nos travaux apparaît ci-après à la section sélection de projets.
- 2.138 Bien que toutes projections et hypothèses demeurent incertaines, il y a moyen de mitiger cette incertitude, notamment en considérant divers scénarios avec des combinaisons d'hypothèses différentes pour justifier les choix de conception. Aussi, ces choix ont avantage à proposer une flexibilité de rehaussement au fur et à mesure que les scénarios se précisent pour ne pas surinvestir dans des capacités trop importantes. Toutefois, il y a quand même lieu d'adopter une approche sécuritaire en se donnant une marge de manœuvre. En effet, les bonnes pratiques suggèrent de comparer les coûts de construire des ouvrages avec une capacité un peu plus grande que celle qui est requise au départ versus agrandir ces ouvrages pour répondre à l'augmentation des besoins. Cette comparaison est d'autant plus importante, puisque surutiliser les ouvrages par rapport à leur capacité de conception précipite leur obsolescence.
- 2.139 Pour les projets sélectionnés dans le cadre de nos travaux, la Ville et la RAETM, pour plusieurs des analyses des besoins de conception, se sont appuyées sur un seul scénario. De plus, les projections de développement de ce scénario ont été basées sur une hypothèse de l'augmentation du nombre de citoyens, sans préciser si celle-ci se basait sur une pondération selon la mixité du secteur et prenant en compte la réduction de la consommation d'eau par personne dont la tendance est à la baisse.
- 2.140 Également, dans certains projets de développement s'intégrant à un bassin hydraulique déjà desservi, une incertitude demeurait concernant l'impact hydraulique du projet sur les diverses stations de pompage déjà existantes jusqu'à la station d'épuration, puisque la modélisation hydraulique n'était pas disponible. Cette incertitude explique entre autres la surchauffe actuelle de certaines stations de pompage de tête dans le secteur de Lachenaie. En fait, bien que la Ville soit maintenant sur le point de terminer la modélisation hydraulique de son réseau, cette étude aurait été importante en amont pour planifier plus précisément les maintenances, les rehaussements ou les remplacements pour ces développements, selon la connaissance de la marge de manœuvre de la charge hydraulique partout sur le réseau. De plus, comme le

démontrent nos travaux à la section station d'épuration — Lachenaie, la RAETM doit s'assurer de recevoir des villes l'ensemble des hypothèses utiles pour établir les besoins de conception de ses ouvrages et non se limiter à obtenir quelques chiffres globaux sur les débits et les charges projetés.

- 2.141 Nos travaux nous ont aussi permis d'observer qu'aucune hypothèse n'a été prise en compte pour les travaux sélectionnés concernant la réduction possible de la quantité d'eaux usées rejetées et résultant d'infiltration et de captage. Ceci ne changerait pas la charge de pollution produite par la population desservie, mais la charge hydraulique n'augmenterait pas de la même façon dans ces scénarios. Par exemple, cette hypothèse aurait été pertinente pour les rehaussements de la station d'épuration du secteur Lachenaie, puisqu'une analyse réalisée en 2000 mettait déjà à l'époque en lumière la forte réaction du réseau lors des périodes de pluie et de nappe phréatique haute, et soulignait la nécessité d'évaluer ce niveau d'infiltration pour réhabiliter les tronçons déficients. Des écarts importants subsistent quant aux analyses réalisées pour le prochain rehaussement; nous nous serions donc attendus à ce que la relation avec les infiltrations soit prise en compte.
- 2.142 Finalement, les redéveloppements souvent à plus haute densité d'occupation du territoire peuvent aussi causer des problématiques de surcharge d'un bassin hydraulique, notamment dans le cas d'édifices résidentiels ou commerciaux intégrés dans un ancien quartier qui était composé exclusivement de maisons unifamiliales. Il est donc important d'avoir une vision finale d'un projet de redéveloppement en fonction d'un schéma d'aménagement plutôt que d'y aller à la pièce comme nous l'avons observé à la Ville. Pour les redéveloppements, l'absence de planification peut poser un risque de désorganisation de la structure du réseau linéaire lors de son raccordement à celui existant, par des dessertes non conventionnelles compliquant les maintenances postérieures. À cet effet, bien que cette planification du réseau soit non formalisée par des mécanismes précis, la direction de l'urbanisme est sensible à cette problématique en ayant notamment ajusté certains règlements comme celui de zonage pour y préciser la capacité de développement à respecter en amont de l'approbation de projets des promoteurs pour certains secteurs. Une gestion proactive dans la gestion de la capacité du réseau d'égout permet de saisir les opportunités de redéveloppements qui requièrent davantage de capacité.
- 2.143 La Ville peut compter sur le comité de coordination au développement municipal, dont le rôle effectif, bien qu'il soit informel, est de voir que chaque projet de développement ou de redéveloppement prenne en compte les enjeux de la Ville. Ce comité est composé de l'ensemble des directions de la Ville. Il aurait été à propos que leurs responsabilités soient formalisées, dont celles concernant l'examen des projets de redéveloppement, en considérant la structure du réseau linéaire existant pour éviter les problématiques ultérieures.

2.144 **Recommandation 2021-2-18 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la RAETM et à la direction du génie de définir transversalement, lorsque c'est requis, les mécanismes pour analyser les besoins de conception de ses projets d'investissements en prenant notamment en compte :

- les objectifs réglementaires, de performance et autres des infrastructures concernées;
- les critères à utiliser pour évaluer et comparer les options;
- les scénarios de conception à développer;
- les différentes hypothèses à utiliser, dont la caractérisation de la charge organique à traiter et des charges hydrauliques (par bassin et secteur), la mixité des secteurs, la réduction des eaux rejetées et de celles d'infiltration.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

2.145 **Recommandation 2021-2-19 Ville** : Nous recommandons aux directions du génie et de l'urbanisme durable de poursuivre l'ajustement de la réglementation pour planifier le réseau linéaire des secteurs en redéveloppement à plus forte densité, en fonction d'un plan élaboré en matière d'aménagement du territoire.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

2.146 **Recommandation 2021-2-20 Ville** : Nous recommandons également à la Ville de formaliser le rôle du CCDM concernant l'examen des projets en fonction de cette réglementation et d'un plan élaboré en matière d'aménagement du territoire.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Sélection de projets

2.147 Nous avons examiné les analyses des besoins de conception, des options et des coûts qui ont été conduites entre 2009 et 2021 au sein de la Ville et de la RAETM pour cinq projets d'investissements que nous avons sélectionnés, soit :

- la construction de STEP La Pinière pour desservir le secteur Terrebonne. L'exécution du projet a débuté au printemps 2022; il était projeté de le terminer en 2023;
- le rehaussement de la station d'épuration du secteur de Lachenaie effectué en 2009;
- le rehaussement de la station d'épuration du secteur de Lachenaie projeté à son PDI 2024-2031. Une analyse des besoins de conception avec deux options de rehaussement a été effectuée à l'été 2021;
- la construction d'une nouvelle station de pompage pour remplacer Quarante Arpents II, consacrée à la Ville sous la gestion de la RAETM, projetée à son PDI 2024-2031. La préparation des plans et devis destinés aux appels d'offres publics était en cours lors de la finalisation de nos travaux avec pour objectif de démarrer les travaux en 2022;
- la construction d'une nouvelle station de pompage Blériot II pour desservir l'un des deux bassins hydrauliques sur le territoire de Mascouche, projetée à son PDI 2024-2031. La préparation des plans et devis destinés aux appels d'offres publics était aussi en cours lors de la finalisation de nos travaux avec pour objectif de démarrer les travaux en 2022.

2.148 Les sommes de ces projets d'investissements sont incluses dans le tableau 1 de l'annexe 3.

Station d'épuration – STEP La Pinière

2.149 La nécessité d'augmenter la capacité de STEP La Pinière a été soulevée dès la production du plan directeur de 2011 de la Côte Terrebonne qui recommandait de mener une étude d'ingénierie d'avant-projet pour valider les besoins de conception et établir la nature des travaux à entreprendre.

2.150 En effet, ce plan relevait que « Pendant les derniers vingt ans, la couronne nord de Montréal a subi la plus forte croissance démographique de toute la région métropolitaine. Selon une étude de la CMM, Terrebonne compte pour plus du tiers des espaces disponibles à vocation résidentielle dans cette couronne. Cette tendance régionale combinée avec les vastes espaces disponibles au développement a constitué les facteurs de décision pour la Ville de développer l'une des parties les plus stratégiques de son territoire, le secteur de la Côte Terrebonne. »

2.151 Ce plan comprenait une analyse des débits de conception de 2005 (35 877 m³/d) avec ceux de l'époque qui démontrait que la capacité de l'usine atteignait la limite de conception dès 2011. Or, au terme du développement de ce secteur, les débits estimés avaient passé à 63 877 m³/d, soit une hausse d'environ 28 000 m³/d. La capacité de traitement de la station d'épuration projetée à près de 180 % de sa conception devait donc être augmentée. À l'époque, certaines solutions de rechange avaient été envisagées pour ce faire comme l'ajout d'étangs aérés. Aujourd'hui, l'usine est opérée au-delà de sa capacité de conception, le débit moyen annuel de 2020 a représenté 109 % de sa capacité de conception comme l'illustre la figure 2.5.

2.152 Préalablement à l'approbation par le conseil municipal de l'octroi du contrat le 4 octobre 2021 pour l'augmentation de la capacité et la mise aux normes de la STEP La Pinière, la Ville avait mandaté diverses firmes-conseils d'experts de 2014 à 2020 pour effectuer l'analyse des besoins de conception et des options possibles avec l'estimation de leurs coûts et pour en choisir

une aux fins de la préparation des plans et devis. La chronologie des analyses est présentée au tableau suivant, et le résultat de nos travaux eu égard à leur encadrement par la Ville est présenté après ce tableau.

Tableau 2.5 Chronologie de l'étude des besoins et des options jusqu'à l'octroi du contrat

Année	Mandat	Contenu des analyses	Estimation (Avant taxes - en millions de dollars)
2011	Le plan directeur de la Côte Terrebonne	Identification du besoin de rehaussement	11
2014	1 ^{re} étude de faisabilité	Analyse de 5 options de traitement, dont 3 possibles. L'option retenue a été celle à boues activées à aération prolongée	16
2015	Plans et devis pour l'option retenue	Évaluation des coûts selon le dimensionnement de détail; constat que ces coûts étaient sous-évalués de façon importante	44
2016	2 ^e étude de faisabilité	Analyse de 3 options de traitement. L'option retenue a été celle à boues activées conventionnelle, à réaliser en 2 phases, sur un horizon de 10 ans et 30 ans	38
2018 à 2020	Plans et devis pour l'appel d'offres	Validation de la conception avec une analyse des avantages de la déshydratation des boues	50
2019	Validation de concepts proposés	Développement d'une meilleure compréhension des concepts proposés, à environ 30 % d'avancement de la conception aux fins des plans et devis	-
2021 (mai)	Appel d'offres	-	-
2021	Analyse des soumissions reçues	Analyse comparative des coûts des soumissions avec ceux estimés aux plans et devis de 2018	87
2021 (automne)	Somme incluse au PTI 2022-2024 (excluant la désaffectation)	Somme de la soumission originale non négociée	104
2021 (octobre)	Octroi du contrat	Valeur négociée	99

Source : Préparé par le Bureau à partir des divers rapports d'analyse destinés à la Ville.

Analyse des besoins

2.153 Nous nous serions attendus à une analyse élaborée des besoins intégrant des objectifs réglementaires et de performance, se déclinant en critères pour analyser les diverses options sur une même base. Une analyse des besoins suffisamment élaborée réduit le risque d'omettre des éléments du projet dès le départ. Nous avons observé de telles omissions tout au long des étapes de ce projet qui ont occasionné des délais et en partie l'escalade des coûts aussi exacerbée par

l'inflation. Aussi, la raison de ces omissions et non leur nature aurait dû être mieux expliquée dans certaines de ces analyses. Soulignons que, globalement, ce projet en 2011 était au départ évalué à 11 millions de dollars alors que, en 2021, le contrat octroyé a été de 99 millions de dollars.

Méthodologie d'estimation des coûts

- 2.154 Aussi, la méthodologie pour évaluer les coûts aurait dû être mieux balisée vu l'ampleur de leur augmentation depuis 2010. À cet effet, dans l'ensemble des études, nous nous serions attendus à ce que la Ville exige des experts qui ont eu à estimer les coûts de fournir leur méthodologie. Nous n'avons aucune évidence indiquant qu'une méthodologie quelconque ait été appréciée par la Ville, et ce, même avec l'ajout de nouveaux mécanismes le prévoyant depuis 2019.
- 2.155 Il aurait été à propos d'évaluer d'autres options que la majoration du prix selon un facteur parce qu'il n'y a eu que deux soumissionnaires. Bien que cette majoration était appuyée par une étude, il aurait été intéressant que la Ville demande d'explorer d'autres conclusions possibles pour s'assurer que cette hausse se situait dans une fourchette plutôt que se baser sur un facteur fixe. Bien entendu, le contexte actuel du marché n'est pas favorable aux donneurs d'ouvrages, mais étant donné que cette situation était connue le jour de l'appel d'offres, l'exploration de mesures additionnelles aurait été attendue de la Ville pour favoriser autant que possible un peu plus de compétition et ainsi mieux étayer la décision à prendre.
- 2.156 Pour la première étude de 2014, il aurait été préférable de mieux justifier que les coûts de traitement des boues produites par une station par boues activées ne sont que la moitié des coûts pour la technologie avec réacteur à lit fluidisé (« MBBR ») et par biofiltration. La production de boues devrait être similaire pour les trois systèmes avec des âges de boue similaire. Il aurait donc été préférable d'étudier et de démontrer plus en détail l'écart entre le coût de ces trois options pour mieux comprendre d'où ces différences provenaient pour les apprécier.

Analyse des options

- 2.157 L'analyse des options n'a pas été basée sur des critères formalisés par la Ville à la suite de l'évaluation des besoins par les experts, comme celui des odeurs vu son importance, et ce, pour mieux démontrer l'objectivité du processus menant au choix d'une option.
- 2.158 Nous nous serions aussi attendus à ce que la Ville demande l'analyse de l'option du statu quo, avec entre autres :
- la liste des problématiques entravant la performance de la station et les solutions et les coûts pour les résoudre;
 - les risques auxquels elle était exposée afin d'en assurer une gestion jusqu'à ce que le projet soit pris en charge, d'autant plus que l'étude du projet a débuté en 2011.
- 2.159 En fait, l'analyse du statu quo aurait été nécessaire pour appuyer l'option de rehaussement faisant partie des options analysées, puisqu'une telle option nécessite que ce qui est en place et

qui est conservé fonctionne adéquatement. Ce qui n'a pas été le cas, puisque, entre autres, le bilan d'état de la station d'épuration était incomplet pour dresser cette liste.

- 2.160 Les coûts de désaffectation de la station qui totalisent aujourd'hui environ 10,8 millions de dollars ainsi que le besoin futur de développement de la Ville n'ont pas été pris en compte dans la comparaison de l'option de rehaussement de la station actuelle versus celle de la remplacer. La technologie visée dans les options de remplacement nécessitant moins d'espace permet à la Ville de récupérer des terrains pour d'autres usages. L'analyse ne permet pas d'expliquer ce que la Ville compte en faire et à quel coût. Aussi, toutes les analyses menées jusqu'ici sont silencieuses sur les incertitudes potentielles relatives aux frais de décontamination des cellules de traitement. Toutefois, la Ville prévoyait, en date de fin de nos travaux, retenir les services d'experts-conseils pour évaluer ces frais de décontamination.
- 2.161 Aussi, dans la première étude, l'option recommandée démontre une performance appréciable de la technologie pour traiter l'azote ammoniacal et en ce qui concerne les coûts d'exploitation annualisés de la station proposée. Par contre, la Ville n'a pas transmis de critères soutenant objectivement l'évaluation et la comparaison des options entre elles pour notamment ces éléments. Il était donc difficile pour les experts de développer un argumentaire suffisant justifiant que la performance des boues activées était plus avantageuse que celle de la technologie MBBR. D'autant plus que, en général, les mêmes performances pour ces aspects peuvent être atteintes.

Analyse de risque du projet

- 2.162 Le temps écoulé entre les études des options et l'appel d'offres pose un risque que soient devenues caduques certaines des informations clés justifiant l'option retenue ainsi que les critères à considérer pour leur analyse. La Ville n'a pas relevé ni mitigé ce risque.
- 2.163 Par exemple, depuis la deuxième étude des options de 2016, de nouvelles technologies de traitement ont émergé, dont les réacteurs à boues granulaires qui sont maintenant utilisés à travers le monde. Il aurait aussi été à propos de révéifier si les solutions de traitement rejetées à l'époque devaient toujours l'être, comme les technologies où le fournisseur n'avait pas la capacité de soumissionner un aussi gros projet ou celles qui n'avaient pas encore de fiches techniques du Bureau de normalisation du Québec (BNQ) ou du MELCC qui auraient pu exister en 2021.

Dossier d'affaires et gestion globale du projet

- 2.164 L'ensemble des constats ci-dessus démontre que l'usage d'un dossier d'affaires est un incontournable pour conserver l'historique des analyses et des décisions aux différentes étapes de gestion du projet à partir de l'identification du besoin jusqu'à l'octroi du contrat. Un tel dossier est aussi incontournable pour favoriser un suivi et une reddition de comptes adéquate pour un tel projet.
- 2.165 L'absence de mécanismes de gouvernance et de gestion de ce projet a entraîné une grande inefficience et retardé indûment l'investissement.

Station d'épuration – Lachenaie

- 2.166 Dès 2000, le rehaussement de la capacité de la station d'épuration de Lachenaie a été identifié comme une nécessité lors d'une analyse des besoins. Une étude conduite en 2003 présentait deux options, soit avec et sans les eaux de lixiviation provenant du site d'enfouissement du Complexe Enviro Connexions, avec une limite de la capacité de la station atteinte respectivement en 2011 et en 2013.
- 2.167 Nous avons relevé que l'analyse des besoins ne permettait pas de soutenir les paramètres de conception de façon adéquate, se limitant aux débits et à la charge DBO5. Aussi, nous n'avons pas obtenu d'analyse ou de justificatif à la hausse subséquente de ces paramètres de conception. Enfin, les analyses subséquentes se sont limitées à reprendre ces paramètres sans effectuer d'analyse additionnelle. Finalement, ces paramètres correspondent à ceux qui ont été retenus lors du rehaussement de 2009.
- 2.168 La documentation liée à un appel d'offres publié en 2006 en lien avec les travaux en amont de ce rehaussement permet d'observer qu'un seul soumissionnaire à qui le contrat a été octroyé essentiellement pour (1) réaliser une étude préliminaire des capacités pour les 15 ans à venir, (2) définir les équipements de la station d'épuration et des stations de pompage, (3) estimer préliminairement les coûts, (4) effectuer la préparation des plans et devis de la solution retenue et des documents de l'appel d'offres, (5) faire une recommandation pour l'octroi du contrat et (6) gérer le projet. Nous n'avons entre autres pas été en mesure d'obtenir l'étude préliminaire des capacités de conception ni l'estimation des coûts avant la réception des soumissions. Nous n'avons également pas obtenu la liste des fournisseurs ayant demandé le devis, dans le cadre du lancement de l'appel d'offres.
- 2.169 La capacité de conception actuelle de la station d'épuration de Lachenaie serait atteinte en 2029 selon une campagne de mesures de débits et des charges polluantes, à l'affluent de cette station, réalisée en 2020 par les villes de Terrebonne et de Mascouche. Un investissement de 28 millions de dollars est prévu au PTI 2022-2024 pour un nouveau rehaussement de cette station. Lors de nos travaux, nous avons obtenu des études d'options préliminaires qui s'offrent à la RAETM pour ce rehaussement.
- 2.170 D'une part, elles reposent actuellement sur un seul scénario de projections de développement transmis par les villes de Terrebonne et de Mascouche à l'expert; l'ensemble de l'information qui lui a été transmise est d'ailleurs difficile à déchiffrer. Nous nous serions donc attendus à ce que la RAETM prépare un sommaire de cette information après analyse pour que l'expert soit en mesure de l'intégrer à son rapport.
- 2.171 D'autre part, la capacité de conception a été établie pour traiter les débits de pointe comme lors de la période de fonte des neiges. D'un point de vue hydraulique, des mesures compensatoires pourraient être plus économiques, d'autant plus qu'une charge polluante n'augmente pas proportionnellement aux débits. Rappelons qu'en 2020, 52 % de cette charge hydraulique a été utilisée en moyenne, allant jusqu'à 80 % d'utilisation moyenne pour un mois à fort débit (avril) de 2015 à 2020.

- 2.172 Nous nous serions donc attendus à ce que la RAETM ait préalablement déterminé ce sur quoi les besoins de conception devaient être basés pour encadrer ce que l'analyse des experts doit comprendre.
- 2.173 De plus, concernant les dépassements mensuels des paramètres de la charge polluante qui ont été relevés à la section performance des phases de traitement, l'un de ceux-ci pourrait s'expliquer par la problématique de toxicité de l'effluent qui ne semble perdurer que depuis 2019 selon les analyses. Il est fort probable que le relargage d'azote dû à la digestion d'une trop grande quantité de boue en soit la cause. En effet, l'accumulation des boues dont le taux d'occupation se situait entre 16,4 % et 38,6 % (usuellement 15 % au maximum) en 2020 requerrait une analyse de l'effet de mesures sur cette toxicité, comme une purge des boues. Ainsi, l'option du statu quo n'a pas été analysée, ce qui aurait été d'autant plus important vu ces problèmes opérationnels qui affectent sa capacité de traitement et la marge de manœuvre dont elle dispose encore. Nous nous serions attendus par la suite à ce que cette option soit comparée avec celles de rehaussement qui ont été proposées.
- 2.174 Ces lacunes observées nous amènent à conclure que les mécanismes en place sont insuffisants pour prioriser aux moments opportuns les investissements en infrastructures des eaux usées en fonction des besoins actuels et projetés. Aussi, afin d'expliquer avec toute la transparence nécessaire les analyses et les choix pour justifier un projet, aux fins de leur approbation, la gestion de l'information doit être centralisée afin de conserver les éléments clés et d'assurer le suivi du projet à chacun des jalons clés.

Stations de pompage – Lachenaie

- 2.175 La Ville a demandé en 2020 à la RAETM de procéder à l'agrandissement de la station de pompage Quarante Arpents II pour supporter les débits qui seront générés ultimement par les nouveaux développements. L'étude d'avant-projet des besoins transmise par la Ville à la RAETM recommandait des mesures pour des problématiques existantes advenant que cette station soit maintenue en activité jusqu'à la construction d'une nouvelle station. Dans ce cas-ci, nous avons pris connaissance des justifications à l'effet de ne pas procéder à une maintenance majeure de cette station pour plutôt construire une nouvelle station. Selon le rapport des experts, cette maintenance aurait nécessité trop de changements structuraux comme acquérir des pompes avec de plus grandes capacités ou la construction d'un autre puits de pompage avec plus de capacité d'évacuation des eaux reçues, ce qui, tout compte fait, ne représentait qu'une économie estimée à 400 000 \$ en plus de toutes les difficultés techniques que cela aurait posées. L'analyse des options est donc satisfaisante pour appuyer la décision de remplacer cette station. Les coûts estimés à 4,2 millions de dollars sont passés à 6,6 millions de dollars lors de leur évaluation détaillée. Vu cette augmentation, nous nous serions attendus à ce que les écarts soient expliqués et qu'une réévaluation de l'option de mettre à niveau la station actuelle, qui avait été rejetée à l'époque, soit réévaluée. Ce qui n'a pas été fait par la RAETM. Au moment de finaliser nos travaux, la préparation des plans et devis pour lancer l'appel d'offres public était en cours dans l'optique de démarrer les travaux en 2022.
- 2.176 La Ville de Mascouche a aussi demandé en 2020 à la RAETM de procéder au remplacement de la station Blériot II. En sus des options de la première étude évaluant l'augmentation de la capacité

hydraulique de cette station en février 2020, une seconde étude terminée en novembre 2020 visait à raffiner la précédente et à analyser les coûts de l'option retenue pour Blériot II. Il aurait été pertinent qu'une estimation des coûts soit faite pour toutes les options afin d'aider à la prise de décision. Aussi, aucune analyse n'a été observée mettant en parallèle ces deux études avec celle du bilan d'état fonctionnel et structural. En fait, l'information liée aux options de cette station est complexe à suivre, vu les multiples études effectuées et qu'aucun récapitulatif n'a été effectué pour mettre en parallèle les diverses options et bien justifier celle retenue. Au moment de finaliser nos travaux, la préparation des plans et devis pour lancer l'appel d'offres public était aussi en cours dans l'optique de démarrer les travaux en 2022.

- 2.177 De plus, nous avons observé certaines lacunes concernant les mécanismes d'encadrement des besoins de conception afin qu'ils soient complets. L'analyse de la charge hydraulique future a été faite selon une extrapolation du taux d'occupation par unité d'habitation. Les incertitudes ne sont pas développées et un seul scénario est envisagé. De ce fait, les coûts-bénéfices rattachés à l'option d'investir par étape versus un excès de capacité jusqu'à ce que les projections de développement se réalisent n'ont pas été étudiés.

Plan de contingence et de continuité

- 2.178 Lors de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées, il est possible que certains événements fortuits se produisent ayant des conséquences sérieuses pour les employés, la population, l'environnement, l'état des infrastructures et la capacité à assurer la continuité des opérations. L'identification des risques inhérents aux processus permet de prévoir des actions pour mitiger ou pour éliminer ceux ayant un impact important. Ces risques doivent être réévalués périodiquement, puisque ceux-ci peuvent évoluer au fil du temps. Par exemple, le bris des composants d'un ouvrage peut entraîner des inondations et des dommages à des secteurs de la Ville, entraîner des débordements ou des dérivations excessifs. Également, l'absence de composants de redondance pourrait entraîner un temps hors usage excessif.
- 2.179 La Ville a en place plusieurs instructions et procédures qui couvrent plusieurs des risques importants. Par exemple, elle a établi des mesures d'urgence pour les génératrices de stations de pompage et d'épuration ainsi que des procédures pour le refoulement de conduite principale et d'égouts.
- 2.180 Elle a également prévu des mécanismes permettant de poursuivre les opérations ou de limiter les impacts négatifs en cas de défaillance. La redondance de composants permet de basculer les opérations vers un autre composant, d'isoler la partie défaillante ou d'utiliser une autre partie du système qui fait partie de ces mécanismes. Nous avons constaté que plusieurs stations de pompage sont munies d'une pompe supplémentaire afin de pallier des bris éventuels. Il reste toutefois certaines stations de pompage où un tel ajout doit être évalué. Le PTI 2022-2024 prévoit cette évaluation en simultané avec la maintenance, le rehaussement ou le remplacement des stations. Nous avons aussi relevé l'absence de gestion du remplacement des composants de redondance utilisés comme les pompes aux stations de pompage qui, dans plusieurs cas, sont en fonction depuis quelques années pour prendre le relais d'une pompe brisée.

- 2.181 Par ailleurs, nous avons constaté que les stations d'épuration de Terrebonne et de La Plaine sont munies de quatre soufflantes, bien que trois seraient suffisantes. Cette redondance permet de réaliser une alternance dans leur utilisation, de limiter leur temps d'utilisation et d'avoir une solution de rechange en cas de bris de composant. Les deux stations d'épuration n'ont toutefois pas de redondance à l'étape de prétraitement, puisqu'elles ne sont munies que d'un seul dégrilleur. Pour la station de Terrebonne, son seul dégrilleur n'est plus fonctionnel depuis maintenant cinq ans, ce qui affecte l'efficacité des opérations de cette station.
- 2.182 Bien que plusieurs actions aient été instaurées, l'analyse globale des risques importants de défaillance et les actions à prévoir n'ont toutefois pas été réalisées par la Ville. De plus, elle n'a pas été en mesure de fournir un inventaire exhaustif des pièces de rechange et des composants de redondance. Sans cette analyse et les informations pertinentes, elle n'avait pas l'assurance que les risques importants sont mitigés à un niveau acceptable pour assurer la continuité de ses opérations.
- 2.183 Quant à la RAETM, elle dispose d'un plan de mesure d'urgence développé par son exploitant externe en 2019. Ce plan identifie plusieurs risques ayant des impacts négatifs importants qui peuvent perturber les opérations de ses ouvrages. Le plan comprend notamment un plan de communication à déclencher en cas d'urgence ainsi que de l'information de base sur les installations pour faciliter les actions. Le plan n'aborde toutefois pas la redondance des composants.
- 2.184 Lors de la visite de la station d'épuration de Lachenaie, nous avons observé que celle-ci est munie de quatre dégrilleurs en parallèle, ce qui permet une redondance dans le processus. Également, cinq soufflantes sont interconnectées, permettant ainsi une utilisation flexible. Les quatre stations de pompage sont également munies d'une pompe additionnelle.
- 2.185 De plus, un inventaire des actifs est intégré dans le logiciel de maintenance préventive de l'exploitant externe. Il contient la liste des composants et les fréquences d'entretien. Cet inventaire ne couvre pas les pièces de remplacement ni précisément la redondance des composants. Il serait à propos que la RAETM bonifie ses plans et inventaires actuels par une analyse qui couvre la redondance des composants ainsi que les pièces de rechange afin de s'assurer que ceux-ci couvrent les risques importants répertoriés.

2.186 **Recommandation 2021-2-21 Ville** : Nous recommandons à la Ville :

- d'effectuer une analyse des risques opérationnels par ouvrage;
- de recenser les mesures d'urgence existantes et d'identifier celles additionnelles à mettre en place pour mitiger ces risques, y compris la redondance des composants et les pièces de rechange;
- de tenir à jour une liste des composants redondants et des pièces de rechange nécessaires et leur disponibilité.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

2.187 **Recommandation 2021-2-22 RAETM** : Nous recommandons à la RAETM :

- d'identifier à la lumière des risques de son plan de mesures d'urgence actuel les composants redondants et les pièces de rechange nécessaires pour mitiger ces risques;
- de tenir à jour une liste des composants redondants et des pièces de rechange nécessaires et disponibles.

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

Ressources humaines

Capacité

2.188 La Ville et la RAETM ayant recours à des ressources internes et externes pour assurer l'ensemble des activités liées à la gestion des opérations et des investissements en eaux usées, nous nous attendions à ce que leurs processus prévoient une planification de la capacité des ressources pour assumer leur fonction. Nous nous attendions également à ce que cette planification s'aligne avec des objectifs et des cibles à atteindre pour mesurer leur performance ainsi qu'une évaluation du temps-personne pour réaliser les activités et les projets leur étant attribués. Ce que nous n'avons pas observé.

2.189 La capacité limitée des équipes a été l'une des explications soulevées concernant le manque d'insistance sur l'optimisation de la performance des trois stations d'épuration et la surveillance adéquate des fournisseurs, pour notamment effectuer des visites physiques périodiques par l'équipe interne à la station d'épuration de Lachenaie.

2.190 Également, les experts qui ont mené l'étude de 2015 relative aux stations de pompage ont constaté que la connaissance des ouvrages et de leur état de fonctionnement était peu maîtrisée par les opérateurs assignés aux visites. À cet effet, nous avons constaté que certains manuels

d'opérations étaient manquants, comme pour la station d'épuration de La Plaine de même que pour 34 des 55 stations de pompage. Cependant, les opérateurs de la RAETM ont à leur disposition des manuels d'opérations pour tous les ouvrages. Sans que nous en ayons évalué la qualité, le recours à de tels manuels est une bonne pratique.

2.191 Finalement, la décision de retenir les services d'experts-conseils pour évaluer l'état des infrastructures, pour les exploiter ou pour étudier les projets d'investissements ne décharge pas la Ville et la RAETM de leurs responsabilités. Celles-ci doivent donc s'assurer d'avoir la capacité de surveiller le déroulement des travaux. Le recours à des ressources externes amène un risque de perte d'expertise que tant la Ville que la RAETM n'ont pas géré de façon suffisante. Leurs ressources internes doivent bénéficier de programmes de formation nécessaires pour s'assurer qu'elles soient en mesure de surveiller les exploitants. Ni la Ville ni la RAETM n'ont évalué le coût versus le bénéfice de se doter de ressources internes pour exploiter leurs infrastructures et pour effectuer les diverses études.

2.192 **Recommandation 2021-2-23 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la Ville et à la RAETM :

- de définir et de mettre en place des processus permettant de planifier la capacité des ressources humaines internes et externes en nombre, dollars et compétences pour assumer leurs fonctions en lien avec la collecte, l'acheminement et le traitement des eaux usées;
- d'évaluer le coût versus les bénéfices de se doter de ressources internes ou externes pour ces fonctions.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

2.193 **Recommandation 2021-2-24 Ville** : Nous recommandons à la direction des travaux publics appuyée par la direction des ressources humaines d'établir des plans de formation de leurs ressources affectées à la gestion et à l'exploitation des eaux usées.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

- 2.194 **Recommandation 2021-2-25 Ville** : Nous recommandons aux directions des travaux publics et du génie de s'assurer que les manuels d'opérations soient disponibles et à jour pour les stations de pompage et les stations d'épuration.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Encadrement des fournisseurs

- 2.195 La Ville et la RAETM s'appuient sur plusieurs fournisseurs pour mener à bien leurs activités comme :

- l'inspection et l'échantillonnage des rejets en eaux usées des industries et des commerces sur son territoire;
- l'analyse des concentrations des polluants;
- le nettoyage des conduites d'égout et des puisards;
- la vidange des boues;
- les inspections des composants;
- l'exploitation de stations d'épuration;
- la réalisation d'études pour évaluer le portrait d'état des infrastructures et leurs plans d'intervention.

- 2.196 Selon les activités faisant l'objet d'un contrat, la gestion de celui-ci peut être relativement simple pour la Ville ou la RAETM, comme l'analyse des concentrations de polluants. Un responsable peut en assurer la gestion sans avoir besoin d'un encadrement.

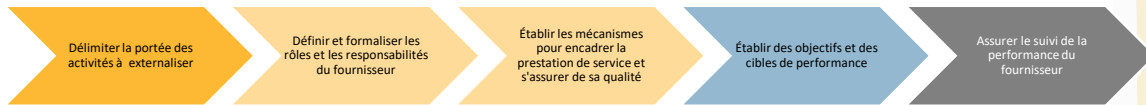
- 2.197 Toutefois, cette gestion sans encadrement formalisé pour des activités comportant des risques significatifs ou des processus complexes comme l'exploitation d'une station d'épuration peut induire des risques importants. Avoir recours à un fournisseur comporte plusieurs avantages comme bénéficier de compétences polyvalentes dans un domaine spécialisé, ce qui ne décharge pas la Ville ou la RAETM de leurs responsabilités à l'égard de la qualité des services rendus, de définir et de suivre les exigences et la performance attendues. Aussi, pour gérer le risque lié à la dépendance envers ces fournisseurs assurant des services clés, il est important qu'elles s'assurent d'avoir la compétence et la capacité de surveiller et de gérer efficacement ces relations.

- 2.198 Le responsable de la gestion d'un tel contrat aura besoin d'être soutenu par différentes personnes pour effectuer le choix de la portée des activités à confier au fournisseur jusqu'à la gestion active du service en continu sur les plans stratégique, tactique et opérationnel. Avec toutes ces parties prenantes, il est nécessaire de préciser leurs rôles et leurs responsabilités pour

assumer les activités de gestion et s'assurer que ces ressources ont la capacité (en temps et compétence) pour les effectuer.

- 2.199 À titre illustratif, la figure suivante présente un exemple d'une combinaison d'activités pour encadrer la gestion de la performance des fournisseurs.

Figure 2.9 Exemple d'encadrement de la gestion de performance des fournisseurs



Source : Produit par le Bureau inspiré principalement de la politique de gestion du rendement des fournisseurs de Services publics et Approvisionnement Canada (juillet 2020)

- 2.200 Au cours de nos travaux, nous avons observé certaines pratiques non formelles pour le suivi des fournisseurs externes, consistant principalement en des rencontres pour échanger sur les opérations, sur diverses problématiques et initiatives en cours ainsi que sur leur rapport mensuel ou annuel. L'examen des contrats d'exploitation des deux stations d'épuration nous a permis de constater que les rôles et les responsabilités des exploitants y sont détaillés. Ils précisent toutefois peu les exigences de reddition de comptes afin de s'assurer que le service rendu prenne en compte les éléments jugés clés par la Ville et la RAETM. Aussi, les opérations y sont décrites à très haut niveau, il y a peu de détails sur les éléments particuliers expliqués ci-dessous à titre d'exemple.
- 2.201 Tout d'abord, il convient de préciser que, selon les processus en place, la Ville et la RAETM assument les coûts en cas de bris de composants nécessitant des travaux importants ou leur remplacement par des firmes externes. L'entretien préventif permet de minimiser les bris de composants et donc de réduire les coûts assumés par celles-ci.
- 2.202 Nous nous serions donc attendus à ce que les activités d'entretien soient détaillées et communiquées à l'exploitant ainsi que ses objectifs et ses cibles de performance à cet égard, soit en prenant notamment en compte le suivi du programme annuel d'entretien préventif de l'exploitant, avec l'identification des éléments sur lesquels rendre compte. Une liste des entretiens effectués avec les bons de travail est présente aux rapports mensuels des exploitants. Il est toutefois difficile d'apprécier si ce programme a été entièrement réalisé et si celui-ci couvre les éléments jugés importants à entretenir. Entre autres, lors de la visite de la station d'épuration de Lachenaie, nous avons constaté qu'une attention particulière pourrait être apportée à certains entretiens. Par exemple, des tests de vibrations annuels ne sont pas faits pour prévenir des problèmes avec les soufflantes.
- 2.203 Également, les contrôles existant pour certains contrats demandent à être revus pour s'assurer que les risques sont bien mitigés. Par exemple, dans certains cas, à la suite du nettoyage des égouts sanitaires et des puits humides, une preuve précise de disposition des boues de la Ville dans un centre d'élimination accrédité par le MELCC n'a pu être fournie par un fournisseur

externe, comme le requerrait l'entente contractuelle avec celui-ci. En fait, celui-ci a entreposé temporairement les boues de plusieurs provenances avant de les réacheminer au centre accrédité, rendant ainsi difficile de fournir une telle preuve seulement pour les boues de la Ville. Lorsque cette situation se présente, des mesures compensatoires simples devraient être envisagées comme obtenir une confirmation des centres accrédités indiquant qu'ils ont reçu l'ensemble des boues entreposées du fournisseur externe.

2.204 Finalement, les fournisseurs réalisant diverses études liées à la gestion des infrastructures en eaux usées devraient être mieux encadrés tant par la Ville que la RAETM. Afin de ce faire, les attentes liées à ces études doivent notamment être davantage précisées, ce qui permettra aussi d'assurer le suivi de leur performance par une ressource formellement désignée à cet effet.

2.205 **Recommandation 2021-2-26 Ville et RAETM** : Nous recommandons à la Ville et à la RAETM :

- d'établir et de formaliser une stratégie pour encadrer les fournisseurs externes et suivre leur performance en fonction de l'importance et des risques que comportent les fonctions qu'ils assument;
- de définir et de formaliser les rôles et les responsabilités des ressources internes de la Ville et de la RAETM pour appliquer l'encadrement et le suivi des fournisseurs externes.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Commentaire de la RAETM

« La RAETM est en accord avec la recommandation. »

Contrôle des eaux usées rejetées sur le territoire

Industries et entreprises

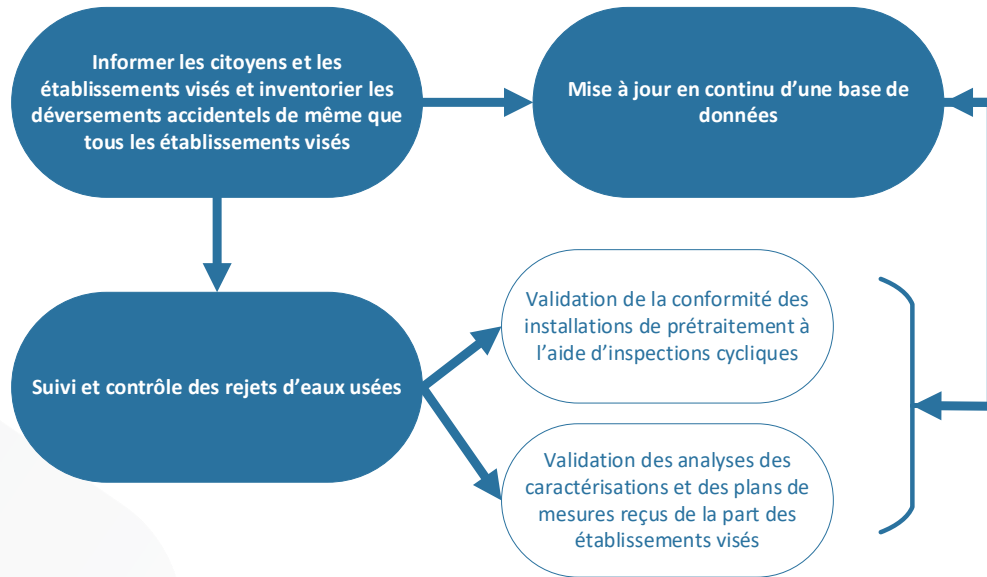
2.206 Bien qu'elle ne soit pas sous le contrôle des stations d'épuration, la qualité des eaux usées affluentes des résidences, des industries et des commerces a un impact direct sur l'état des infrastructures et de l'efficacité de leur traitement, et donc sur la qualité de l'effluent. Il devient par conséquent important d'identifier les risques sur la qualité de l'affluent, par secteur. Dans certains cas, un système de prétraitement peut permettre aux industries et aux commerces de traiter préalablement leurs rejets nocifs.

2.207 Dans cette perspective, la CMM a adopté le règlement numéro 2008-47 sur l'assainissement des eaux qui est entré en vigueur au 1^{er} avril 2009. Il a pour objectif d'imposer des normes uniformes sur son territoire. Ce règlement a annulé et remplacé les dispositions des règlements portant sur l'assainissement des eaux des 63 municipalités comprises sur le territoire de la CMM. La CMM a délégué à celles-ci l'application de son règlement ainsi que certains pouvoirs administratifs et réglementaires. À la Ville, la direction des travaux publics est responsable de son application.

- 2.208 Certaines dispositions de ce règlement ont été mises en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2012 afin de permettre aux industries, aux commerces ainsi qu'aux municipalités de se structurer afin de s'acquitter de leurs responsabilités. Un guide d'application a également été diffusé en janvier 2010 par la CMM à l'intention des villes pour faciliter la mise en application du règlement.
- 2.209 En vertu de ce règlement, toute municipalité doit notamment s'assurer pour les établissements visés :
- qu'ils sont pourvus d'équipements de prétraitement appropriés à leur type d'exploitation et que ces équipements sont installés, utilisés et entretenus correctement;
 - qu'aucun contaminant n'est déversé, et qu'il n'est pas permis ou toléré d'effectuer un déversement dans un ouvrage d'assainissement ou la dilution des eaux usées;
 - que les rejets d'eaux usées contaminées des industries polluantes sont régis par des ententes en fonction de la capacité de traitement de l'ouvrage d'assainissement;
 - qu'un propriétaire ou un exploitant d'un établissement industriel effectue une caractérisation de ses eaux usées et que, à la suite de celle-ci, il effectue des analyses à titre de suivi. Dans le cas de dépassement de normes, un plan des mesures est mis en place pour assurer la correction de la situation avec un échéancier de réalisation;
 - que les citoyens déclarent immédiatement tout déversement accidentel de contaminants et les actions qui doivent être prises pour en éviter la répétition.
- 2.210 La CMM réalise annuellement le suivi sur l'application de la réglementation à l'aide d'un questionnaire acheminé aux municipalités. Elle a également déposé, en août 2017, le Programme métropolitain de suivi et de reddition de comptes 2017-2022 de l'application réglementaire sur l'assainissement des eaux. Ce programme comprend quatre étapes qui se résument comme suit :
- rappel aux municipalités n'ayant pas répondu au questionnaire de l'année 2015 qu'elles se sont engagées à appliquer la réglementation;
 - disponibilité annuelle des informations relatives au suivi de l'application de la réglementation dans un rapport produit par la CMM;
 - simplification du questionnaire de suivi transmis aux municipalités;
 - mise sur pied d'un programme d'audit de l'application de la réglementation par les municipalités et voir s'il y a lieu de modifier ou retirer les conventions de délégation.
- 2.211 Le rapport de suivi 2018 sur l'application de la réglementation métropolitaine sur l'assainissement des eaux émis en février 2020 soulignait que la Ville n'exerçait pas de suivi en ce qui concerne les cabinets dentaires, les restaurants et les garages. De plus, ce rapport relevait que les réponses fournies ne permettaient pas de confirmer l'application complète du règlement pour les établissements industriels.
- 2.212 Afin de nous assurer du respect du règlement de la CMM, nous nous attendons à ce que la Ville ait en place un processus permettant d'avoir un inventaire à jour des industries et des commerces

susceptibles d’avoir des rejets nocifs. Nous nous attendions également à ce qu’un suivi soit effectué par la Ville auprès des établissements. La figure ci-dessous illustre essentiellement les différentes étapes que nous nous serions attendus à observer.

Figure 2.10 Exemple de processus d’encadrement des rejets toxiques des commerces et des industries.



Source : Produit par le Bureau inspiré du guide d’application, volet 1, préparé par la CMM.

2.213 Lors de nos travaux, nous avons constaté que, avec l’entrée en vigueur en 2009 des dispositions du règlement, un inventaire des établissements susceptibles d’avoir des rejets nocifs a été réalisé par la Ville. Le suivi de l’application du règlement s’est concentré par la suite sur les établissements industriels relevés à cet inventaire. Des dépassements des normes ont été observés, et certains établissements industriels ont fait l’objet de constats d’infraction et de suivis, dont la prise d’échantillon de leurs eaux usées. Il existe actuellement une entente de dérogations pour l’un de ces établissements. En effet, en vertu du règlement de la CMM, il est permis de déverser des eaux usées dépassant les valeurs qui y sont balisées, dans la mesure précisée dans une entente, en fonction de la capacité de traitement de l’ouvrage d’assainissement, pour les contaminants suivants : azote total Kjeldahl, azote ammoniacal, DCO, MES et phosphore total.

2.214 En 2020, la Ville a établi et formalisé un plan de mise en œuvre 2020-2021 pour poursuivre son application du règlement de la CMM pour les autres types d’établissements qui est toujours en cours. La responsabilité de suivre la réalisation de ce plan a été attribuée à une ressource au sein de la direction des travaux publics. La Ville confirme avoir finalisé la mise à jour de la liste des établissements industriels, de préparation d’aliments et de cabinets dentaires ainsi que d’entretien, de réparation ou de lavage de véhicules moteurs ou de pièces mécaniques.

2.215 Une liste des établissements à contrôler a été établie par la Ville et sera ajustée au fur et à mesure des inspections qui sont effectuées. Depuis l’entrée en vigueur du règlement de la CMM, les

établissements industriels ont été priorisés selon les problématiques, les débits et les charges estimées. Certains ont déjà été inspectés et d'autres ont déjà produit des caractérisations de leurs eaux usées en vertu de ce règlement. Quant aux autres établissements visés par ce règlement, soit les cabinets dentaires, les restaurants ou entreprises effectuant la préparation d'aliments, l'entretien, la réparation ou le lavage de véhicules à moteur ou de pièces mécaniques et les entreprises dont les eaux sont susceptibles de contenir des sédiments, les inspections permettent de vérifier la conformité des équipements de prétraitement des eaux usées. Un contrat a été octroyé afin d'épauler la Ville pour inspecter les établissements ayant un service de nourriture, prodiguant des services de dentisterie et ceux ayant un lien avec l'entretien de véhicules à moteur.

2.216 L'inspection de ces établissements est prévue sur trois ans ou, pour 2021, selon le budget disponible d'une valeur de 74 000 \$. Le tableau ci-dessous présente le nombre d'établissements présents sur le territoire de la Ville ainsi que le résultat des inspections conduites en 2021.

Tableau 2.6 Statut des inspections réalisées et de leur suivi en 2021

Types d'établissements	Recensés	Inspectés	Installations non conformes	Retour à la conformité
Industries	230	28	7	1
Restaurant ou préparation d'aliments	294	160	81	39
Cabinet dentaire	26	-	-	-
Garage, lave-auto ou lave pièces mécaniques	110	-	-	-

Source : Information compilée par le Bureau selon les données fournies par la Ville.

2.217 Quatre des sept industries non conformes ne respectaient pas les normes pour lesquelles la Ville a demandé des mesures correctives. Pour les restaurants ou les établissements œuvrant dans la préparation d'aliments, selon la Ville, le taux de non-conformité devrait se maintenir aux alentours de 50 %. La remédiation aux problématiques décelées en 2021 était de 48 %. Elle consistait notamment à l'installation de trappes à graisse, à leur remplacement, leur réinstallation ou à leur entretien.

2.218 Dans son plan de mise en œuvre, la Ville a adopté le 21 avril 2022 un règlement local en complément à celui de la CMM. Celui-ci s'ajoutera au règlement relatif aux branchements de services d'aqueduc, d'égouts domestiques et pluviaux de la Ville, dont les dernières modifications ont été effectuées. Celui-ci traite des responsabilités et des pouvoirs de la Ville, des dispositions générales de branchement de services, celles particulières sur les égouts domestiques et pluviaux ainsi que du service d'aqueduc. Des dispositions pénales relatives aux infractions y sont également prévues.

- 2.219 À ce stade-ci, le plan de mise en œuvre de la Ville ne couvre pas certains aspects d'un processus complet comme la démarche de surveillance à long terme de l'application du règlement. Par exemple, il serait à propos de définir à quelle fréquence la liste des établissements sera mise à jour, puisqu'une évolution de cette liste est à prévoir. Un autre exemple est le plan d'inspection à établir une fois qu'une première inspection de l'ensemble des établissements sur trois ans sera réalisée.
- 2.220 Finalement, il serait pertinent de mesurer l'impact de ces efforts sur la réduction des charges polluantes des eaux usées affluentes acheminées aux stations d'épuration, autant que possible. D'autant plus que la nouvelle station d'épuration de Terrebonne, dont la construction est prévue pour les prochaines années, comporte une technologie davantage sensible aux variations de la composition de ces affluents.
- 2.221 **Recommandation 2021-2-27 Ville** : Nous recommandons à la direction des travaux publics :
- d'établir et de formaliser une démarche de surveillance à long terme de l'application du règlement prévoyant notamment la mise à jour périodique des listes d'établissements et l'inspection cyclique de ceux-ci en fonction de balises définies;
 - d'évaluer et d'allouer les budgets en ressources humaines et de fonctionnement pour assurer cette surveillance à long terme et formaliser les rôles et les responsabilités des employés qui y sont attitrés;
 - d'intégrer au suivi de performance la finalisation de la mise en place de ce règlement et de cette surveillance.

Commentaire de la Ville

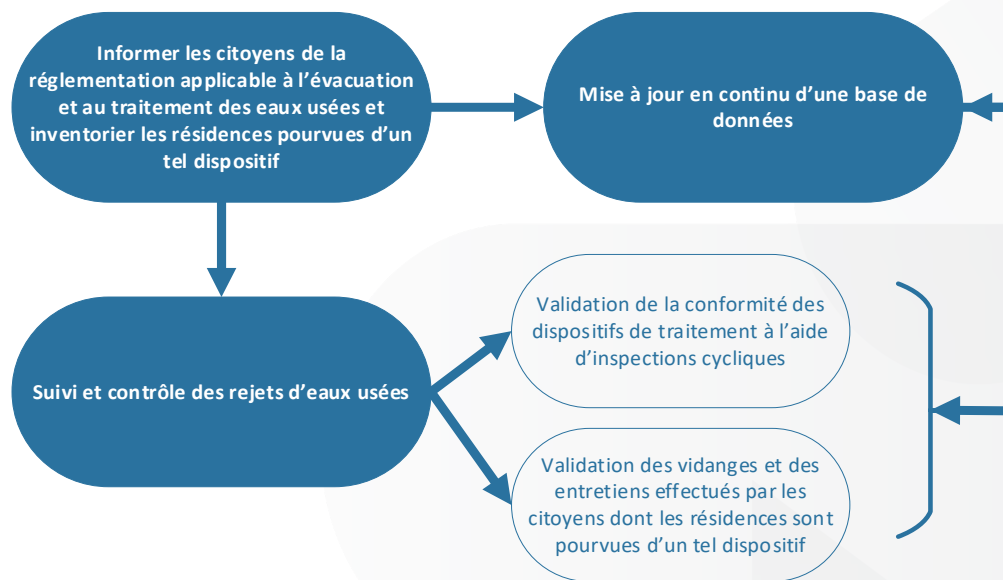
« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

Installations septiques isolées

- 2.222 Une résidence ou un bâtiment qui n'est pas raccordé à un réseau d'égout doit avoir en place une installation septique isolée qui assure le traitement des eaux usées avant leur retour dans les cours d'eau et la nature. Des obligations à respecter incombent aux propriétaires de ces installations. Notamment, ils doivent obtenir un permis, s'assurer de la mise aux normes de l'installation, réparer ou remplacer les composants défectueux, rendre accessible l'installation pour en effectuer l'entretien et procéder à sa vidange lorsque la municipalité ne la prend pas en charge. Une installation septique a une durée de vie moyenne de 20 à 25 ans. Son remplacement ou « sa remise à neuf » en entier peut coûter entre 7 000 \$ et 25 000 \$ selon la technologie utilisée.
- 2.223 Depuis le 13 décembre 2007, la *Loi sur les compétences municipales* permet aux municipalités, aux frais du propriétaire, d'installer, d'entretenir tout système de traitement des eaux usées d'une installation septique isolée pour le rendre conforme. Elle rend également possible aux municipalités de procéder à la vidange de l'installation septique.

- 2.224 Relevant de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, le Règlement 22 sur l'évacuation et le traitement des eaux usées des résidences isolées est entré en vigueur en 2012. En vertu de ce règlement, les municipalités ont maintenant le devoir et la responsabilité, entre autres, de s'assurer que les citoyens exécutent les vidanges de leurs fosses septiques à la fréquence applicable à leur utilisation. Elles doivent également recevoir le contrat et la facture qui indique l'entretien annuel minimal des autres types d'installations septiques isolées.
- 2.225 Selon les données recueillies par notre Bureau, la moitié des grandes villes de 100 000 habitants et plus du Québec ont rendu obligatoire la vidange des installations septiques sur leur territoire et prennent en charge le service de vidange moyennant des frais. Certaines villes offrent un programme qui vise à accorder une aide financière remboursable sous forme d'avance au propriétaire pour la mise aux normes des installations septiques par leur réfection ou leur remplacement.
- 2.226 Lors de nos travaux, nous nous attendions donc à voir en place et appliquer un processus en lien avec la réglementation. La figure ci-après donne un exemple d'un tel processus.

Figure 2.11 Exemple de processus d'encadrement des installations septiques isolées



Source : Produite par le Bureau inspiré du Règlement 22.

Processus d'encadrement et de surveillance à la Ville

- 2.227 La Ville a adopté en 2004 une politique environnementale dans laquelle elle s'était fixé des objectifs relativement à l'eau, notamment de limiter les rejets d'eaux usées non traitées et de contaminants, de mettre en place un programme de suivi des vidanges de fosses septiques sur le territoire et de préconiser le traitement de tous les rejets liquides. Elle s'était également fixé des objectifs relativement aux nuisances, soit de promouvoir de meilleures conditions d'hygiène et de salubrité et d'en diminuer les sources. Les actions pour encadrer et suivre l'application de la

réglementation en vigueur pour les installations septiques isolées n'ont toutefois débuté qu'en 2020.

- 2.228 La politique environnementale a été remplacée en 2020 par celle du développement durable de laquelle découle le plan d'action 2021-2025. Ce plan d'action intègre certains objectifs de la politique environnementale cités ci-dessus avec la mise en place d'un programme de suivi de la performance et de conformité des installations septiques isolées. Le bureau de l'environnement et de la transition écologique est responsable de sa mise en place qui vient de débuter. Il comporte deux volets qui sont décrits au tableau suivant.

Tableau 2.7 Actions du plan d'action 2021-2025 liées à la politique environnementale concernant les fosses septiques isolées

Volet 1 : Intervention pour assurer le bon fonctionnement des installations septiques	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un règlement de la Ville pour se conformer à la réglementation provinciale en vigueur • Établir un portrait diagnostic des installations septiques sur le territoire (nombre, localisation, année, type, etc.) • S'assurer de la collaboration des propriétaires à mettre aux normes leurs installations septiques dans les délais impartis • Identifier les installations septiques non conformes (désuètes ou défailtantes) et s'assurer qu'elles soient mises aux normes
Volet 2 : Vidange des installations septiques	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les vidanges sont effectuées à raison d'une fois tous les deux ans pour les résidences permanentes

Source : Extraits du plan d'action 2021-2025 lié à la politique environnementale de la Ville.

- 2.229 En ce qui concerne le premier volet, la Ville travaille sur un projet de règlement sur les vidanges et l'entretien des installations septiques en vertu du règlement 22. Les citoyens dont les résidences sont pourvues de fosses septiques devront respecter des normes et des conditions relativement à leur entretien et à l'installation. La Ville pourra régir la fréquence et les modalités des vidanges des fosses septiques et imposer des règles et conditions à respecter. Elle pourra également imposer des amendes à quiconque contrevient à l'une ou l'autre des dispositions du règlement.
- 2.230 La Ville est également à bâtir l'inventaire des résidences pourvues d'un dispositif d'évacuation et de traitement des eaux qui n'est pas raccordé à ses ouvrages d'assainissement municipal. Elle estime actuellement ce nombre à 5 500. Au fil du temps, d'autres types de bâtiments s'ajouteront à cet inventaire comme des commerces ou des industries. Les résidences isolées sont situées principalement dans le secteur La Plaine et à l'ouest du secteur Terrebonne.
- 2.231 Les citoyens ont reçu un formulaire à remplir afin de connaître notamment la localisation, le type et l'année d'installation de leur installation septique. Leurs réponses ont servi à bâtir cet inventaire. Près de 3 500 d'entre eux ont répondu, et parmi ces réponses, la Ville a dénombré environ 1 % qui présentait des irrégularités. Par exemple, dans le secteur de La Plaine, il y avait quelques résidences qui n'étaient pas pourvues de fosses septiques et dont les eaux usées se déversaient directement dans l'environnement. Des avis d'infraction ont été envoyés à ces citoyens et, selon la Ville, ces derniers ont corrigé la situation depuis. La Ville a également

dénombré des résidences qui étaient raccordées sur le réseau d'égout de la Ville, mais dont l'évaluation municipale n'en faisait pas état, soit parce que la taxe foncière sur les infrastructures et la taxe d'assainissement n'étaient pas exigées. À l'été 2021, la Ville a réalisé l'inspection d'environ 250 des résidences isolées identifiées et a prévu en réaliser un nombre équivalent annuellement. Ces inspections sont basées sur des critères comme l'âge et le type de fosse septique, la présence de puisard ou la proximité d'un cours d'eau.

- 2.232 La Ville est également à développer des outils informatiques pour colliger l'ensemble des données recueillies et faciliter le suivi avec la création d'un module dans le logiciel AccèsCité. Il s'agit du logiciel utilisé par la direction de l'urbanisme durable pour l'émission des permis et la réalisation d'inspections.
- 2.233 Il serait à propos que la Ville formalise un plan précisant les actions à mener pour mettre en place un processus complet et un échéancier. Pour l'instant, une seule ressource est consacrée à ce projet. À ce rythme, la réalisation des inspections pour l'ensemble des installations septiques présentes sur le territoire de la Ville ne peut être menée dans un délai raisonnable, avant de refaire une nouvelle inspection. Il y a donc lieu de s'interroger sur la suffisance des ressources attribuées à ce projet.
- 2.234 Certains éléments de la démarche demeurent également à être précisés comme les moyens que la Ville compte employer pour favoriser le retour à la conformité. Par exemple, la prise en charge des travaux par la Ville aux frais du citoyen, un emprunt ou une aide financière aux propriétaires d'installations septiques pourraient-elles être des options à envisager?
- 2.235 Finalement, la Ville n'a pas encore établi la démarche qu'elle suivra pour surveiller à long terme l'application du Règlement 22. Par exemple, il serait à propos de définir à quelle fréquence l'inventaire des installations septiques sera mis à jour, comment sera assuré le suivi et les vérifications de l'information et de la preuve que doivent fournir les citoyens sur une base périodique.
- 2.236 **Recommandation 2021-2-28 Ville :** Nous recommandons au bureau de l'environnement et de la transition écologique :

- d'établir et de formaliser une démarche de surveillance à long terme du respect de la réglementation;
- de prévoir la mise à jour périodique de la liste des résidences pourvues d'un dispositif d'évacuation et de traitement des eaux qui n'est pas raccordé à ses ouvrages d'assainissement;
- de déterminer les mesures pour assurer le retour à la conformité des installations septiques.

Commentaire de la Ville

« La Ville accueille favorablement les recommandations émises et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité de ses ressources. »

ANNEXE 1 Objectif et critères

Objectif n° 1

S'assurer que la Ville et la RAETM gèrent transversalement les opérations liées à la collecte, l'acheminement et le traitement des eaux usées de façon efficiente, efficace et économique, et ce, dans le respect des exigences réglementaires.

Critères

1. Une approche de gestion transversale des eaux usées basée sur des objectifs de performance est formalisée, communiquée et suivie à l'aide de données, d'analyses et d'indicateurs pertinents, et ce, y compris le respect des exigences réglementaires en vigueur.
2. Les processus permettent d'évaluer et de gérer la qualité des affluents des eaux usées, notamment par l'intermédiaire de l'encadrement de la Ville des rejets par les entreprises et les contrôles en place pour en assurer le respect.
3. L'usage des dispositifs de traitement et d'évacuation des eaux usées par les citoyens qui ne sont pas desservis par le réseau d'égout de la Ville est encadré par celle-ci. Des contrôles sont en place pour s'assurer du respect de cet encadrement.
4. Les processus et les contrôles permettent de s'assurer d'une dotation appropriée en effectifs (employés et partenaires) pour assurer l'exploitation des infrastructures en eaux usées et pour répondre aux événements non usuels qui pourraient affecter la qualité du traitement de ces eaux, soit que ces effectifs (1) sont en nombre suffisant, (2) possèdent les connaissances et les compétences nécessaires, et (3) ont les outils requis.
5. Les processus permettent de gérer l'exécution des contrats liés aux eaux usées par les partenaires et les fournisseurs en fonction de critères clés et des risques à surveiller.

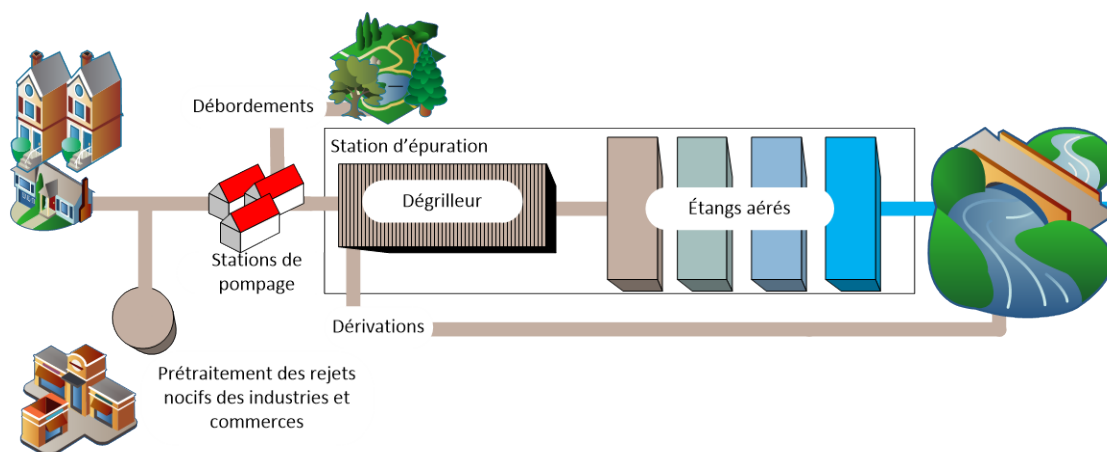
Objectif n° 2

S'assurer que la Ville et la RAETM gèrent transversalement les infrastructures en eaux usées de façon à assurer leur pérennité et leur fiabilité, et ce, avec le suivi et la reddition de comptes nécessaires.

Critères

6. Les investissements en infrastructures des eaux usées sont priorisés de façon transversale en fonction des besoins actuels et projetés, tout en s'assurant du respect des exigences réglementaires.
7. Un plan de maintenance préventive et d'inspection est en place afin d'assurer la pérennité et la fiabilité des infrastructures. Ce plan est basé sur un inventaire contenant les informations pertinentes.
8. Les risques opérationnels ont été évalués, et des plans de contingence et de continuité ont été établis.

ANNEXE 2 PROCESSUS DE COLLECTE, D'ACHEMINEMENT ET DE TRAITEMENT DES EAUX USÉES



Source : Modèle préparé par le Bureau.

Phases de traitement à la station d'épuration

Prétraitement : Les plus gros déchets solides sont retirés par un dégrilleur et acheminés à l'aide d'un convoyeur dans un compacteur. Ils sont par la suite disposés dans un site d'enfouissement.

Traitement primaire : Les eaux usées reposent dans des étangs aérés sur une période d'environ 20 jours. De l'air est injecté aux étangs afin de favoriser la décomposition et la décantation des matières solides qui n'ont pas été filtrées lors du prétraitement⁷. Celles-ci forment des boues au fond de ces étangs qui sont récupérées périodiquement et revalorisées. L'eau est acheminée vers un milieu récepteur.

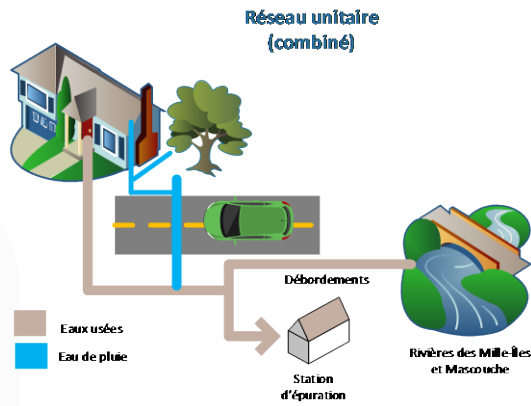
Traitement complémentaire : De mai à septembre, un traitement peut être fait pour réduire le phosphore dans l'eau.

Dérivations : Lors de bris d'équipement ou lors de travaux, les eaux usées peuvent être dérivées dans le milieu récepteur durant cette période.

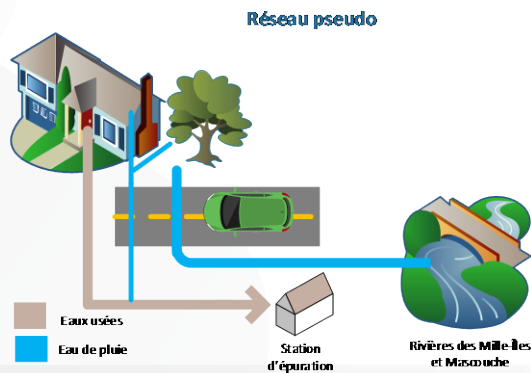
Types de réseaux d'égout

Trois types de réseaux linéaires d'égouts, présentés à la page suivante, permettent de collecter et d'acheminer les eaux usées provenant des résidences, des industries et des commerces vers les stations d'épuration avec l'aide de stations de pompage. Pour les établissements dont les rejets sont nocifs, un système de prétraitement doit traiter les eaux avant leur rejet dans le réseau d'égout de la Ville.

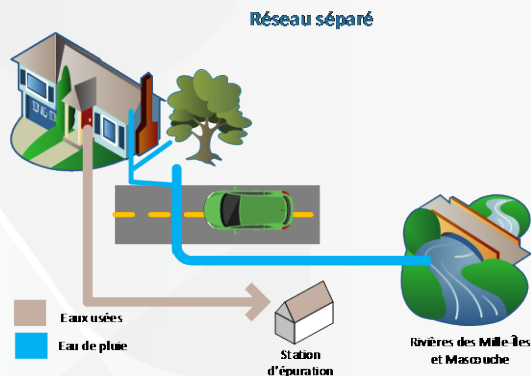
⁷ Un réacteur biologique avec traitement par culture a été ajouté dans une section du deuxième étang de la station d'épuration Lachenaie pour permettre de traiter un plus grand volume d'eaux usées.



Le réseau de type unitaire représente 11 % du réseau linéaire total. Les eaux pluviales et usées y sont acheminées dans les mêmes conduites jusqu'à la station d'épuration. Ce type de réseau entraîne des fluctuations de débit en temps de fonte de neige et de fortes pluies qui entraîne des risques de dépassement de la capacité des stations de pompage et des stations d'épuration qui sont usuellement conçues pour traiter des débits annuels moyens et non ceux en périodes de pointe. Des eaux usées non traitées sont alors déversées dans les cours d'eau et le milieu naturel aux ouvrages de surverse sur le réseau linéaire ou sont dérivées à la station d'épuration. Ces dépassements sont appelés des débordements. Ils peuvent survenir également lors de panne, de bris ou d'entretien d'équipement.



Le réseau de type pseudo représente 26 % du réseau linéaire total. L'eau des drains de fondation et des gouttières des résidences et des bâtiments commerciaux et industriels est combinée aux eaux usées dans les mêmes conduites jusqu'à la station d'épuration alors que l'eau de ruissellement est acheminée directement au milieu récepteur par les conduites pluviales. Ce type de réseau entraîne aussi des fluctuations de débit en temps de fonte de neige et de forte pluie qui sont toutefois plus limités, entraînant moins de risque de débordement que le réseau unitaire.



Le réseau de type séparé représente 62 % du réseau linéaire total. L'eau de pluie ruisselle notamment jusqu'aux puisards pluviaux pour être par la suite acheminée par les conduites pluviales vers le milieu récepteur, et les eaux usées sont acheminées par les conduites sanitaires vers la station d'épuration. Avec ce type de réseau, le risque qu'il y ait des débordements en cas de fortes précipitations ou lors de la fonte des neiges est le plus bas. L'entretien des conduites sanitaires permet de minimiser le volume du captage et de l'infiltration d'eaux de ruissellement dans les trois types de réseaux.

Source : Modèles préparés par le Bureau inspiré de la présentation du système de collecte des eaux usées de la Ville de Québec.

ANNEXE 3 DONNÉES FINANCIÈRES

Tableau 1 Investissements en eaux usées prévus au PDI 2022-2031 de la Ville et de la RAETM, y compris les sommes antérieures et ultérieures projetées

Programme — Projet	Ville	RAETM
	En milliers de dollars	
Stations d'épuration (avec désaffectation)	121 116	29 170
Stations de pompage – Mise à niveau et remplacement	27 992	21 518
Réhabilitation des conduites d'égout	11 400	
Maintien des infrastructures — Autres	10 800	300
Total⁸	171 308	50 988
Total estimé sous la contribution de la Ville ⁹		27 833
Total estimé sous la contribution de Mascouche		23 155
Revitalisation, prolongements et réaménagement d'artères ainsi que séparation du réseau – Infrastructures linéaires et stations de pompage ¹⁰	146 320	

Source : Données provenant des PDI 2022-2031 de la Ville et de la RAETM

Tableau 2 Dépenses d'exploitation en 2020

	Ville	RAETM
Débits totaux à l'affluent 2020 (en millions de mètres cubes)	16 ¹	8,7
Salaires et avantages sociaux	1 544 347 \$	67 705 \$
Exploitation à l'externe	210 770 \$	200 391 \$
Énergie	906 079 \$	533 184 \$
Produits chimiques ¹¹	34 853 \$	231 513 \$
Autres biens et services (laboratoire, vidange de boue, etc.)	2 513 242 \$	2 659 949 \$
Frais de financement	1 713 785 \$	1 067 083 \$
Total des dépenses d'exploitation avant amortissement	6 923 076 \$	4 759 825 \$
Contribution aux dépenses de la RAETM		2 691 429 \$

Note 1 : Respectivement pour les secteurs Terrebonne et La Plaine; 14,3 et 1,7 millions de mètres cubes.

Source : Données provenant principalement des rapports financiers de la Ville et de la RAETM.

⁸ Comprend 11 M\$ d'investissements antérieurs à 2022 et 50 M\$ ultérieurs à 2024.

⁹ Se compose de 12 650 \$ pour les deux stations de pompage desservant le territoire de Terrebonne, soit des ouvrages consacrés à la Ville et 51,52 % des ouvrages communs, comme le prévoit le partage des coûts de l'entente en vigueur.

¹⁰ Cette somme comprend la revitalisation, les prolongements et le réaménagement d'artères ainsi que la réparation du réseau dans certains secteurs, soit exclusivement pour des infrastructures en eaux usées ou combinées avec l'eau potable et les chaussées. L'information au PDI ne permet pas d'évaluer la portion particulière au réseau linéaire. Comprend 2 M\$ d'investissements antérieurs à 2022 et 95 M\$ ultérieurs à 2024.

¹¹ L'usage des produits chimiques aux deux stations d'épuration est à des fins différentes. Les sommes ne peuvent donc pas être comparées l'une à l'autre uniquement d'un point de vue quantitatif.

ANNEXE 4 GLOSSAIRE

Terme	Définition
Azote ammoniacal et phosphore	<p>L'azote ammoniacal présent dans l'environnement peut être attribué à des processus naturels et aux activités humaines. Il est continuellement relâché dans la biosphère par la décomposition de la matière organique. Par conséquent, tout processus naturel ou industriel ayant de la matière organique contenant de l'azote présente un potentiel de source d'azote ammoniacal. Par ailleurs, ce produit est l'un des produits chimiques les plus utilisés en industrie. On le trouve dans les explosifs, les fertilisants, les fibres et les plastiques, les produits de nettoyage, les stabilisants, etc. L'ammoniac et les composés contenant l'ion ammonium peuvent se trouver aussi dans les aliments et les agents de conservation. Ainsi, toutes les industries fabriquant ou utilisant l'un ou l'autre de ces produits sont potentiellement concernées par la problématique de l'azote ammoniacal.</p> <p>La portion du phosphore non traité ainsi que l'azote ammoniacal qui se retrouvent dans l'effluent déversé dans les milieux récepteurs entraînent une prolifération des cyanobactéries (appelées algues bleues) qui peuvent produire des toxines. Les nutriments sont aussi identifiés comme la raison de l'apparition de la zone hypoxie (zone morte déficitaire en oxygène dissous) dans le fleuve Saint-Laurent. L'usage d'un plan d'eau dépendra donc de l'importance de la contamination par ces toxines.</p>
Bassin hydraulique	<p>Le schéma d'écoulement doit refléter fidèlement le découpage des bassins de drainage qui apparaît sur le plan d'ensemble.</p> <p>Généralement, au cours des études préliminaires, le réseau d'égout est subdivisé en bassins de drainage de dimensions réduites, de façon à faciliter l'analyse du réseau (infiltration et captage) et l'identification des interventions de réhabilitation. Dans ce contexte, il est normal de restreindre la dimension des bassins. Cependant, au moment de préparer la « Description des OMAEU », la multiplication des bassins n'est plus nécessaire et est même à éviter, car elle alourdit inutilement le schéma d'écoulement.</p> <p>C'est pourquoi le Ministère juge qu'il est préférable de redéfinir les bassins de drainage en fonction de chaque ouvrage de contrôle ou de chaque trop-plein.</p>
Capacité hydraulique	Débits que peuvent acheminer des conduites d'eaux usées, que peuvent pomper les stations de pompage et que peuvent traiter les stations d'épuration.
Critères de rejet	Les critères de rejet se basent sur les paramètres ¹² de qualité des eaux usées, dont la définition est dans ce glossaire.
Débordement	Un débordement est défini comme étant tout rejet, dans l'environnement ou dans un système de gestion des eaux pluviales, d'eaux usées non traitées. Les débordements ont lieu dans le système d'égout, avant la station d'épuration. Les débordements s'effectuent généralement à des ouvrages de surverse prévus à cet effet.
Déficit de maintien d'actif	Valeur des travaux requis pour rétablir l'état physique d'une infrastructure à un niveau au moins satisfaisant.
Dérivation	Une dérivation est définie comme tout rejet, dans l'environnement, d'eaux usées partiellement traitées en raison du contournement d'une étape de traitement de la station d'épuration. Les dérivations ont donc lieu à la station d'épuration. Les dérivations s'effectuent à un ouvrage de dérivation.
Données descriptives et géolocalisées des conduites	Ces données comprennent par exemple le matériau, le diamètre, la longueur, l'année d'installation, l'année et le type de réhabilitation, le type de sol, la profondeur, le niveau moyen de la nappe phréatique, le type de réseau d'égout (voir annexe 2), la durée de vie utile, leur localisation (identificateur de tronçon intégré et de segment).

¹²<https://www.bionest-tech.com/QC-fr/produit/10/municipal-et-communautaire.html> et <https://www.1h2o3.com/apprendre/parametres-des-eaux-usees/parametres-de-qualite-des-eaux-usees/composes-phosphates-des-eaux-usees-phosphore-orthophosphates/>

Terme	Définition
	L'usage d'un système de gestion intégrée permet d'assigner automatiquement les conduites d'eaux usées et potables et les chaussées à un même tronçon pour mieux prioriser les travaux au plan d'intervention linéaire. En effet, la réhabilitation structurale complète d'un tronçon où la conduite d'eau potable et la structure de chaussée doivent être reconstruites pourrait être moins économique que son remplacement. Par contre, si cette conduite se trouve à plus de 4 mètres de distance de la conduite d'eau potable, sa réhabilitation est sans doute plus économique.
Données descriptives et géolocalisées des ouvrages (avec leurs systèmes, disciplines et composants)	Ces données comprennent par exemple le type et le sous-type, la présence, l'année d'installation ou de la dernière intervention majeure, la valeur de remplacement, la durée de vie utile, la capacité de production, les coordonnées géographiques (adresse civique, longitude, latitude).
Dossier d'affaires	Un dossier d'affaires est un document qui définit les objectifs d'un projet, en le situant par rapport à son environnement, et qui détaille la stratégie et les moyens (techniques, humains, financiers, etc.) qui seront mis en œuvre pour les atteindre.
Entretien	Travaux de faible envergure permettant la poursuite de l'exploitation d'un actif. Ces travaux ne sont normalement pas réalisés dans le cadre d'un projet, mais dans le cadre d'une maintenance régulière des actifs.
État fonctionnel	L'état fonctionnel d'une infrastructure déterminé par une évaluation visuelle ou par des tests.
État physique (structural)	L'état physique d'une infrastructure déterminé par une évaluation visuelle ou par des tests.
Eutrophisation¹³	L'eutrophisation est un enrichissement en nutriments (composés azotés et phosphorés utilisés par les végétaux pour leur croissance) conduisant à un développement excessif d'algues et par là même à un déséquilibre de l'écosystème. Le développement excessif d'algues augmente la turbidité des eaux de surface, modifie leur couleur et peut être source d'odeurs nauséabondes. Il s'opère également un appauvrissement du nombre d'espèces de poissons. L'eutrophisation nuit à la qualité des eaux de surface, ce qui limite leurs usages : production d'eau potable, loisirs (pêche, baignade, sport nautique, lâcher d'eau), activités industrielles (transport, production d'énergie électrique).
Exfiltration	Fuites ou évacuation de débits d'égout dans le sol à travers les fuites dans les tuyaux, les joints, les regards d'égout ou les autres accessoires d'égout présents dans le réseau. <i>Les symptômes de l'exfiltration peuvent être des bas-fonds localisés, ou l'érosion du radier (partie inférieure de la paroi interne d'une conduite) dans le cas des conduites préfabriquées, ou l'affaissement du radier dans le cas des conduites en brique.</i>
Infiltration	Eau qui provient du sol et entre dans un réseau d'égout, y compris dans les branchements, par les tuyaux défectueux, les joints de tuyaux, les connexions ou les parois de regards. <i>Les infiltrations sont visibles lorsque le niveau de la nappe phréatique se situe au-dessus du niveau de la conduite et que la nappe phréatique pénètre dans la conduite par les joints ou les défauts non étanches. Les infiltrations sont accompagnées ou non de dommages visibles, par exemple bris au joint ou encore bris sur la conduite elle-même, aux raccordements ou aux regards. Outre la présence d'eau qui pénètre dans la conduite, on peut noter des accumulations de dépôts calcaires aux joints ou aux endroits où une déficience structurale est identifiée.</i>
Infrastructures linéaires	Les conduites d'eau potable et d'égouts, y compris les branchements de service et les accessoires ou équipements connexes, tels que les regards, les vannes et les poteaux d'incendie, ainsi que la chaussée où l'on retrouve des conduites d'eau potable ou d'égouts dans l'emprise publique, en chaussée ou hors chaussée.

¹³https://www.oieau.org/eaudoc/system/files/documents/39/198643/198643_doc.pdf

Terme	Définition
Infrastructures ponctuelles	L'ensemble d'équipements assurant une fonction spécifique dans un réseau d'eau. Par exemple, une installation de production d'eau potable, un poste de régulation de pression, une installation de traitement des eaux usées, un ouvrage de rétention/traitement, un ouvrage de surverse.
Maintien	Travaux d'envergure requis pour maintenir l'état d'une infrastructure dans un état au moins satisfaisant.
Ouvrages de surverse	Un ouvrage de débordement est composé d'une chambre souterraine de régulation qui dirige en conditions normales d'opération les eaux usées dans le réseau de collecte et d'interception jusqu'à la station d'épuration. Par temps de pluie, de fonte ou lors d'une opération associée à l'entretien ou à une déficience, les apports excèdent la capacité de régulation, et cet excédent est débordé par l'ouvrage en question aux cours d'eau. C'est sous ces conditions qu'une partie des eaux combinant des eaux de pluie et des eaux usées s'écoule vers le cours d'eau récepteur durant une courte période (par l'intermédiaire de l'émissaire).
Paramètres (qualité des eaux usées)	<p>DBO5 : Demande biochimique en oxygène 5 jours, partie carbonée. La DBO5 constitue un des paramètres pour caractériser la charge polluante des liquides. Il s'agit de la mesure de l'oxygène nécessaire, sous des conditions contrôlées, pour oxyder les matières organiques par voie biologique.</p> <p>MES : Les matières en suspension. Ce paramètre permet de caractériser les liquides par la mesure de la concentration des solides contenus dans le liquide.</p> <p>Coliformes fécaux : Unités formant des colonies. Cette unité est utilisée pour le dénombrement des bactéries, notamment les coliformes fécaux. Il s'agit du nombre de colonies qui se sont développées sur un milieu de culture après une période d'incubation.</p> <p>Phosphore total : En concentration excessive, le phosphore rejeté à l'environnement favorise la croissance anormalement rapide de la flore aquatique. Le phosphore provient principalement des rejets métaboliques (urine et fèces). Les autres sources notables sont les détergents pour lave-vaisselle, les eaux de vaisselle, les détergents à lessive ménagers et les produits de lavage industriels utilisés dans les laveries, les restaurants, les commerces et les industries agroalimentaires (Stricker et al., 2010).</p>
Plan d'intervention	Outil qui vise à assurer la pérennité des infrastructures en optimisant les investissements à réaliser sur le réseau par une priorisation des travaux requis sur celles-ci.
Niveau de priorisation des conduites :	<ul style="list-style-type: none"> • prioritaire • moyen • faible
	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau prioritaire concerne les conduites de refoulement, les collecteurs ainsi que les conduites localisées sous des artères ou des chemins de fer. • Le niveau de priorisation moyen concerne les conduites desservant des consommateurs importants du réseau d'égout, celles avec un rôle hydraulique important à l'intérieur des bassins hydrauliques sanitaires et celles situées sous une rue de type collectrice qui représentent 55 km, soit 12 % du réseau. • Le niveau de priorisation faible représente 308 km, soit 65 % du réseau.
Rehaussement	Travaux d'envergure requis pour rehausser la capacité d'une infrastructure, de manière à assurer la continuité de la prestation des services.
Remplacement	Construction d'une infrastructure en remplacement d'une infrastructure existante, normalement à la fin de sa vie utile, de manière à assurer la continuité de la prestation des services.
Traitement des eaux usées	Procédé mécanique, chimique ou biologique qui consiste à traiter les eaux usées qui sont acheminées par les intercepteurs à une station d'épuration pour être ensuite rejetées au cours d'eau récepteur par un émissaire.
Vie utile (durée de)	Période durant laquelle une infrastructure ou un composant devrait assurer adéquatement les fonctions auxquelles il est destiné.

ANNEXE 5 SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Numéro	Recommandations	Ville	RAETM
Gestion des exigences réglementaires			
2021-2-1	Nous recommandons à la direction des travaux publics et à la RAETM d'analyser de façon intégrée, pour les trois secteurs desservis, les manquements aux normes et aux objectifs réglementaires et d'en faire la synthèse pour en rendre compte.	✓	✓
Gestion de la performance des opérations			
2021-2-2	Nous recommandons à la direction des travaux publics et à la RAETM : <ul style="list-style-type: none"> d'établir une stratégie pour coordonner et pour encadrer les activités et les contrôles clés des opérations de collecte, d'acheminement et de traitement des eaux usées en considérant les différentes phases de traitement (voir la section performance des phases de traitement), et ce, en conformité avec les exigences réglementaires; de fixer des objectifs et des cibles de performance communs et particuliers aux trois secteurs desservis, pour comparer leur performance avec celles des pairs; d'assurer un suivi par secteur de ces objectifs et de ces cibles tout au long de l'année et d'en faire une reddition commune annuellement, en considérant leur performance avec celles des pairs. 	✓	✓
2021-2-3	Nous recommandons à la direction des travaux publics et à la RAETM de prévoir à ses mécanismes une façon d'inventorier et d'analyser l'ensemble des problématiques opérationnelles pouvant affecter la performance des ouvrages et de planifier avec un échéancier et une personne responsable (1) les entretiens et, si c'est requis, (2) les investissements majeurs à intégrer à un plan d'intervention par ouvrage.	✓	✓
Éléments de performance analysés			
Performance hydraulique			
2021-2-4	Nous recommandons à la direction des travaux publics et du génie de produire périodiquement une analyse combinée des trois secteurs sur quelques années par bassins hydrauliques, des débordements et des dérivations qui ne respectent pas les objectifs ou les normes, à titre d'intrants de son portrait hydraulique.	✓	
2021-2-5	Nous recommandons aux directions des travaux publics, du génie et à la RAETM de déterminer une stratégie pour estimer les infiltrations.	✓	✓
2021-2-6	Nous recommandons aux directions du génie, des travaux publics et de l'urbanisme durable d'établir des mesures pour réduire la pression hydraulique sur ses infrastructures en considérant notamment le levier réglementaire et l'aménagement du territoire.	✓	

Numéro	Recommandations	Ville	RAETM
Gestion des infrastructures			
Gestion et collecte des données			
2021-2-7	<p>Nous recommandons aux directions du génie et des technologies de l'information, appuyées par les travaux publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> de faire l'inventaire des données existantes; de coordonner les travaux pour finaliser la saisie et les corrections de données qui se sont accumulées, et ce, avec un échéancier et un responsable; de déterminer l'architecture de l'information intégrée des diverses solutions technologiques permettant d'organiser les diverses données nécessaires à la gestion des infrastructures en eaux usées. 	✓	
2021-2-8	<p>Nous recommandons à la RAETM :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'identifier les données existantes ainsi que celles nécessaires pour gérer ces cinq ouvrages, y compris celles des exploitants et des villes concernées; d'évaluer ses options pour rapatrier, collecter, conserver et exploiter ces données de façon centralisée manuelle ou automatisée, de choisir la meilleure option et de la mettre en place; de s'assurer que les données à conserver aux solutions technologiques de l'exploitant et à remettre à la RAETM soient encadrées dans leur entente contractuelle. 		✓
Inspection, bilan d'état et plan d'intervention			
2021-2-9	<p>Nous recommandons à la direction du génie, en collaboration avec la RAETM, pour les trois secteurs du territoire desservi :</p> <ul style="list-style-type: none"> de produire un bilan à jour, sommaire et intégré de l'état fonctionnel, physique et hydraulique des ouvrages et du réseau linéaire, en prenant en compte la modélisation hydraulique de leur bassin de desserte ainsi que la caractérisation de la charge des stations d'épuration, et ce, en indiquant l'avancement de ce bilan; de regrouper dans un même portefeuille le ou les programmes pour finaliser l'établissement de ce bilan, les modélisations hydrauliques et l'analyse de la caractérisation des charges, si c'est requis, avec un échéancier pour chacun d'eux; de rééquilibrer en continu le portefeuille de projets et programmes cumulant les interventions des divers plans (portefeuille) selon l'analyse intégrée des bilans, avec leur échéancier de réalisation. 	✓	✓
2021-2-10	<p>Nous recommandons à la RAETM de récupérer le bilan et les plans de la Ville concernant le secteur Lachenaie et d'effectuer ce bilan et ces plans pour les ouvrages dédiés de Mascouche.</p>		✓

Numéro	Recommandations	Ville	RAETM
Réseau linéaire			
2021-2-11	<p>Nous recommandons à la direction du génie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de déterminer les échéanciers d’inspection des tronçons priorités; • de déterminer les échéanciers de déploiement de tous les travaux du plan d’intervention des conduites d’eaux usées; • de prévoir des mécanismes d’encadrement des travaux permettant un contrôle de la qualité des réfections des infrastructures; • d’établir une méthodologie pour cibler les inspections de conduites ayant des risques d’infiltration et d’exfiltration, en prenant en compte les diverses études pertinentes (p. ex. étude ÉPIC); • de développer un modèle de risque pour surveiller l’état des conduites sous pression et pour prioriser leur inspection, et ainsi prendre en charge celles qui doivent être remises à neuf. 	✓	
Station de pompage			
2021-2-12	<p>Nous recommandons à la RAETM, à la direction des travaux publics et à la direction du génie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d’établir une stratégie d’évaluation cyclique de l’état complet des stations de pompage, comprenant notamment leur examen visuel, l’évaluation des capacités de pompage, leur analyse hydraulique, leurs tests d’essais, le suivi du temps de fonctionnement des pompes et leur vitesse; • de tenir à jour le bilan d’état des stations de pompage; • d’établir un processus pour évaluer les risques de défaillance liés au bilan d’état afin de prioriser les interventions selon des échéanciers déterminés, et ce, pour chaque station de pompage. 	✓	✓
Plan directeur — format exécutif			
2021-2-13	<p>Nous recommandons à la direction du génie et à la RAETM de préparer un sommaire exécutif complet pour appuyer les fonctionnaires pour gérer les infrastructures en eaux usées et pour le présenter aux fins d’approbation par les instances avant l’intégration des projets du portefeuille au PDI.</p>	✓	✓
2021-2-14	<p>Nous recommandons à la direction du génie et à la RAETM d’intégrer, de définir et de mettre en place les mécanismes pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • projeter les coûts en ressources financières, humaines (internes et externes) et matérielles des projets du portefeuille; • suivre et rendre compte de l’avancement des projets et de leurs coûts; • évaluer les déficits d’investissements et les valeurs de remplacement de tous ses ouvrages et de son réseau linéaire. 	✓	✓
2021-2-15	<p>Nous recommandons à la Ville de mieux formaliser la structure de gestion de portefeuille, de formaliser le rôle du comité de gestion de la performance ainsi que d’élaborer et de mettre en place une méthodologie de gestion de portefeuille de projet pour effectuer le rééquilibrage des projets du portefeuille en eaux usées, avec les autres projets au PDI.</p>	✓	

Numéro	Recommandations	Ville	RAETM
--------	-----------------	-------	-------

Gestion des projets d'infrastructures d'envergure

2021-2-16	<p>Nous recommandons à la Ville et à la RAETM d'élaborer, de formaliser et de mettre en place une structure et des mécanismes de gestion de projet d'envergure pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> encadrer les études des besoins basées sur les objectifs, les exigences, les hypothèses, les scénarios et les risques généraux du projet (voir la section suivante) pour en ressortir des critères d'évaluation des options; identifier les autres problématiques qu'il est visé d'éliminer ainsi que les opportunités à saisir par le projet; encadrer les études des options (dont le statu quo) avec leurs coûts, leurs hypothèses et leurs risques particuliers en fonction de critères d'évaluation; effectuer une revue qualité des travaux et des conclusions des experts-conseils, en fonction des mécanismes préétablis. 	✓	✓
2021-2-17	Nous recommandons à la Ville et à la RAETM d'intégrer à un dossier d'affaires le résultat des analyses des projets d'envergure pour en assurer une gestion en continu.	✓	✓

Analyse des besoins de conception

2021-2-18	<p>Nous recommandons à la RAETM et à la direction du génie de définir transversalement, lorsque c'est requis, les mécanismes pour analyser les besoins de conception de ses projets d'investissements en prenant notamment en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> les objectifs réglementaires, de performance et autres des infrastructures concernées; les critères à utiliser pour évaluer et comparer les options; les scénarios de conception à développer; les différentes hypothèses à utiliser, dont la caractérisation de la charge organique à traiter et des charges hydrauliques (par bassin et secteur), la mixité des secteurs, la réduction des eaux rejetées et de celles d'infiltration. 	✓	✓
2021-2-19	Nous recommandons aux directions du génie et de l'urbanisme durable de poursuivre l'ajustement de la réglementation pour planifier le réseau linéaire des secteurs en redéveloppement à plus forte densité, en fonction d'un plan élaboré en matière d'aménagement du territoire.	✓	
2021-2-20	Nous recommandons également à la Ville de formaliser le rôle du CCDM concernant l'examen des projets en fonction de cette réglementation et d'un plan élaboré en matière d'aménagement du territoire.	✓	

Plan de contingence et de continuité

2021-2-21	<p>Nous recommandons à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'effectuer une analyse des risques opérationnels par ouvrage; de recenser les mesures d'urgence existantes et d'identifier celles additionnelles à mettre en place pour mitiger ces risques, y compris la redondance des composants et les pièces de rechange; de tenir à jour une liste des composants redondants et des pièces de rechange nécessaires et leur disponibilité. 	✓	
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--

Numéro	Recommandations	Ville	RAETM
2021-2-22	<p>Nous recommandons à la RAETM :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'identifier à la lumière des risques de son plan de mesures d'urgence actuel les composants redondants et les pièces de rechange nécessaires pour mitiger ces risques; de tenir à jour une liste des composants redondants et des pièces de rechange nécessaires et disponibles. 		✓
Ressources humaines			
Capacité			
2021-2-23	<p>Nous recommandons à la Ville et à la RAETM :</p> <ul style="list-style-type: none"> de définir et de mettre en place des processus permettant de planifier la capacité des ressources humaines internes et externes en nombre, dollars et compétences pour assumer leurs fonctions en lien avec la collecte, l'acheminement et le traitement des eaux usées; d'évaluer le coût versus les bénéfices de se doter de ressources internes ou externes pour ces fonctions. 	✓	✓
2021-2-24	Nous recommandons à la direction des travaux publics appuyée par la direction des ressources humaines d'établir des plans de formation de leurs ressources affectées à la gestion et à l'exploitation des eaux usées.	✓	
2021-2-25	Nous recommandons aux directions des travaux publics et du génie de s'assurer que les manuels d'opérations soient disponibles et à jour pour les stations de pompage et les stations d'épuration.	✓	
Encadrement des fournisseurs			
2021-2-26	<p>Nous recommandons à la Ville et à la RAETM :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'établir et de formaliser une stratégie pour encadrer les fournisseurs externes et suivre leur performance en fonction de l'importance et des risques que comportent les fonctions qu'ils assument; de définir et de formaliser les rôles et les responsabilités des ressources internes de la Ville et de la RAETM pour appliquer l'encadrement et le suivi des fournisseurs externes. 	✓	✓

Numéro	Recommandations	Ville	RAETM
--------	-----------------	-------	-------

Contrôle des eaux usées rejetées sur le territoire

Industries et entreprises

2021-2-27	<p>Nous recommandons à la direction des travaux publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'établir et de formaliser une démarche de surveillance à long terme de l'application du règlement prévoyant notamment la mise à jour périodique des listes d'établissements et l'inspection cyclique de ceux-ci en fonction de balises définies; • d'évaluer et d'allouer les budgets en ressources humaines et de fonctionnement pour assurer cette surveillance à long terme et formaliser les rôles et les responsabilités des employés qui y sont attirés; • d'intégrer au suivi de performance la finalisation de la mise en place de ce règlement et de cette surveillance. 	✓	
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--

Installations septiques isolées

2021-2-28	<p>Nous recommandons au bureau de l'environnement et de la transition écologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'établir et de formaliser une démarche de surveillance à long terme du respect de la réglementation; • de prévoir la mise à jour périodique de la liste des résidences pourvues d'un dispositif d'évacuation et de traitement des eaux qui n'est pas raccordé à ses ouvrages d'assainissement; • de déterminer les mesures pour assurer le retour à la conformité des installations septiques. 	✓	
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--

ANNEXE 6 BIBLIOGRAPHIE

American Water Works Association (2017). *Self-assessment for wastewater treatment plant optimization*.

Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) (2020). *Guide de gestion des actifs municipaux pour le renouvellement des infrastructures ponctuelles en eau*. Guide destiné au milieu municipal québécois.

Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) (2020). *Annexe au guide de gestion des actifs municipaux pour le renouvellement des infrastructures ponctuelles en eau*.

Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) (2013). *Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées*. Guide destiné au milieu municipal québécois.

Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) (2018). *Guide à l'intention des élus concernant les infrastructures municipales. Gestion des actifs*.

Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) (2018). *Modélisation et plan de gestion des débordements*. Présentation dans le cadre du congrès INFRA 2018.

Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) (2012). *Réseaux d'égouts — Pathologies, diagnostics et interventions*.

Fédération canadienne des municipalités (2001 à 2006). *Guide national pour des infrastructures municipales durables : Innovations et règle de l'art (InfraGuide)*. Disponible à l'adresse suivante : <https://fcm.ca/fr/ressources/pgam/infraguide-guide-national-pour-des-infrastructures-municipales-durables>

Gouvernement du Canada (2013). *Débits et charges d'un ouvrage d'assainissement*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.environnement.gouv.qc.ca/eau/eaux-usees/domestique/Chap2.pdf>

IKT — Institute for Underground Infrastructure (2016). *Inspecting pressure sewer pipes : Potential, requirements and results*.

Metcalf & Eddy (2014). *Wastewater Engineering: Treatment and Resource Recovery (5th Edition)*. McGraw-Hill, New York.

Services publics et approvisionnement Canada (2020). *Politique de gestion du rendement des fournisseurs*.



3

CHAPITRE 3
AUDIT DE PERFORMANCE



Protection et mise en valeur du territoire et des activités agricoles

Le 16 février dernier, la responsabilité du volet développement durable a été transférée au bureau de l'environnement et de la transition écologique, soit après la date de quasi-achèvement de nos travaux.

Nous avons fait le choix de ne pas modifier le responsable puisque l'ensemble de nos travaux ont été réalisés, communiqués et validés avec la direction du génie.

CHAPITRE 3 LA PROTECTION ET LA MISE EN VALEUR DU TERRITOIRE ET DES ACTIVITÉS AGRICOLES

FAITS SAILLANTS

Contexte

La Ville fait partie de la région administrative de Lanaudière et de la municipalité régionale de comté Les Moulins (MRC). Elle fait partie des 82 municipalités qui composent la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Ces deux instances jouent un rôle marquant dans la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.

En raison de son impact économique, environnemental et social découlant notamment de l'importante superficie qu'occupe la zone agricole de son territoire, soit 42 % de la superficie totale, la Ville se doit de protéger et de dynamiser les diverses activités qui y sont reliées.

Ce patrimoine collectif qu'est le territoire agricole de la Ville est cependant soumis à des pressions qui tendent à le gruger, en particulier dans les zones périurbaines. Différentes mesures sont prévues aux paliers provincial et régional pour protéger ce territoire et dynamiser les activités qui y sont exercées. Les municipalités constituent un acteur important pour appliquer ces mesures, puisque, en tant que gouvernement de proximité, elles disposent de leviers pour agir.

Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif d'évaluer si la Ville contribue efficacement et dans un souci de développement durable à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.

Résultats

Le plan d'urbanisme de la Ville et les règlements d'urbanisme fixent les balises à respecter relativement à l'organisation et à l'utilisation du territoire agricole. Les orientations préconisées sont cohérentes dans l'ensemble, autant avec celles de la MRC qu'entre elles. Toutefois, la contribution de la Ville aux orientations de la MRC pour mettre en valeur ce territoire et les activités qui y sont exercées est relativement timide.

Pour que ses interventions mènent à des résultats plus probants, la Ville devra redresser plusieurs éléments qui entravent sa performance :

- les orientations adoptées par la Ville au fil du temps sont réparties dans différents documents sans qu'il y ait un souci d'intégration et elles ne sont pas alignées sur le plan de développement de la zone agricole (PDZA) élaboré par la MRC en 2016;

- la responsabilisation n'est pas soutenue par une attribution claire des responsabilités, une définition d'objectifs, de cibles et d'indicateurs précisant suffisamment les résultats attendus, ni par un mécanisme de coordination et de reddition de comptes;
- en matière de résultats, la Ville ne sait pas comment la situation évolue quant à la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles en lien avec ses orientations;
- l'information relative au territoire et aux activités agricoles est dispersée dans divers documents et fichiers internes et externes, et celle qui est nécessaire n'est ni partagée ni facilement utilisable par le personnel;
- la Ville ne considère pas tous les leviers qui sont à sa disposition, comme la taxation.

En conséquence, des opportunités d'interventions sont manquées pour favoriser le contrôle des friches, le soutien de toute nature à la vitalité du territoire agricole, l'adaptation du territoire aux changements climatiques et, enfin, la surveillance des exigences relatives aux bandes riveraines.

Conclusion

L'attention actuellement accordée par la Ville au territoire agricole ne lui permet pas de contribuer pleinement à sa protection et à sa mise en valeur dans un souci de développement durable : le manque de clarté des résultats attendus et de reddition de comptes explique en grande partie pourquoi les efforts de la Ville au cours des dernières années n'ont pas produit de résultats significatifs eu égard aux orientations.

Un sommaire des recommandations est présenté en annexe 7.

Commentaire de la Ville

« La direction générale a pris connaissance du rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne portant sur la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles. La direction générale de la ville accueille favorablement les recommandations émises par la vérificatrice générale dans ce rapport et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan d'action élaboré par la direction de l'urbanisme durable. »

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	91
Contexte	94
Données sur l’envergure et l’exploitation du territoire agricole de la Ville	95
Cadre légal et réglementaire	95
Orientations de la Ville	96
Responsabilités	98
Objectifs et portée de l’audit	98
Résultats de l’audit	99
Conclusion	99
Orientations de la Ville	100
Responsabilisation	101
Information sur le territoire agricole et son exploitation	104
Protection du territoire et des activités agricoles	106
Mise en valeur du territoire et des activités agricoles	108
Taxation	111
Développement durable	112
Annexe 1 Objectifs et critères	116
Annexe 2 Plan de la zone agricole de Terrebonne	117
Annexe 3 Sommaire des documents sur les orientations de la CMM et de la MRC	118
Annexe 4 Sommaire des orientations de la Ville	120
Annexe 5 Responsabilités de la MRC et de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles	122
Annexe 6 Incidences anticipées des changements climatique de la région de Lanaudière	124
Annexe 7 Sommaire des recommandations	125
Annexe 8 Bibliographie	127

CONTEXTE

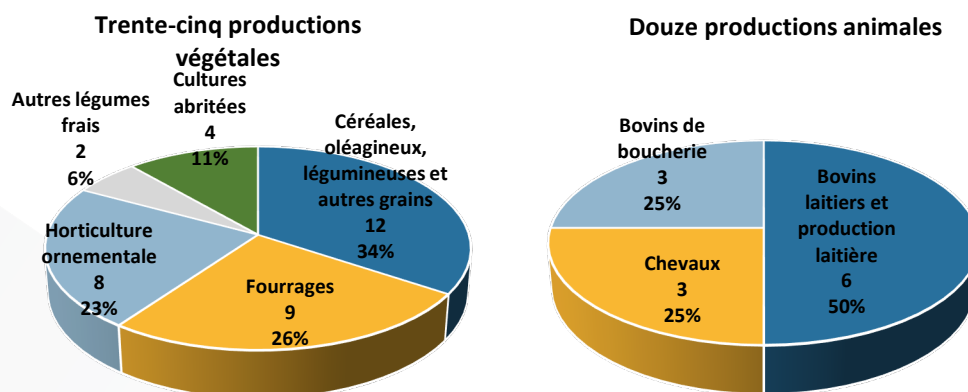
- 3.1 La zone agricole représente 42 % de la superficie totale du territoire de la Ville, soit 6 466 hectares, et plus d'une trentaine d'exploitations agricoles y sont dénombrées (voir le plan de la zone agricole à l'annexe 2). Ces dernières exercent diverses activités en matière de production végétale et animale. Le nom de la Ville prend sa source de la fertilité de ses terres qui présentent un bon potentiel de culture. La situation géographique de la municipalité permet aussi de jouir de conditions climatiques favorables, ce qui favorise une meilleure productivité.
- 3.2 Ce territoire agricole est un patrimoine collectif soumis à des pressions qui tendent à le gruger, en particulier dans les zones périurbaines. Différentes mesures sont prévues aux paliers provincial et régional pour le protéger et dynamiser les activités qui y sont exercées. Les municipalités constituent un acteur important pour appliquer ces mesures, puisque, en tant que gouvernement de proximité, elles disposent des leviers nécessaires pour agir.
- 3.3 À cet effet, en plus de régir l'organisation et l'utilisation du territoire, les municipalités peuvent déployer différentes mesures pour mettre en valeur ce territoire et les activités qui y sont exercées. Cette mise en valeur constitue d'ailleurs un rempart important, puisque plus le territoire sera actif en activités agricoles, plus il sera protégé contre les autres utilisations qui pourraient en être faites. Ces mesures doivent être mises en œuvre dans un souci de développement durable sur les plans social, économique et environnemental.
- 3.4 À titre illustratif, les municipalités peuvent promouvoir des circuits courts qui assurent une meilleure accessibilité alimentaire (volets social et économique) sans l'empreinte carbone liée au transport des aliments (volet environnemental). Les municipalités ont le pouvoir aussi d'attirer des industries et des commerces œuvrant dans la transformation bioalimentaire et la mise en marché des aliments et de stimuler ainsi, à leur échelle, l'industrie bioalimentaire (production, transformation et consommation). Une telle approche permet au surplus de lutter contre les déserts alimentaires¹⁴ sur le territoire. Par ailleurs, les municipalités peuvent adopter des stratégies pour favoriser la relève des exploitations agricoles, notamment en rendant disponibles aux jeunes agriculteurs des petites terres provenant de lots remembrés.
- 3.5 La pandémie de la COVID-19 a mis en lumière l'importance de l'activité agricole et a sensibilisé la population québécoise à la richesse du milieu agricole et à son caractère multifonctionnel. C'est dans ce contexte que l'Union des producteurs agricoles (UPA) a souhaité réunir en 2020 les citoyens et les producteurs agricoles pour qu'ils établissent ensemble les valeurs et les moyens pour promouvoir l'autonomie alimentaire du Québec. Le contrat social qui est issu de cet exercice propose des engagements liés à la valorisation et à la protection du territoire.

¹⁴ Au sens strict, il s'agit d'un secteur où les habitants n'ont accès à aucun commerce d'alimentation. Sur le plan urbanistique, c'est souvent un secteur monofonctionnel, dépourvu de la plupart des services. D'un point de vue de santé publique, il s'agit d'une zone dépourvue de sources d'aliments sains à un coût acceptable (notamment des fruits et légumes frais) et dont la population est défavorisée socioéconomiquement. (source : collectivitesviables.org)

Données sur l'envergure et l'exploitation du territoire agricole de la Ville

- 3.6 Soixante-sept pour cent de la superficie de la zone agricole de Terrebonne est exploitée (4 308 hectares) et 52 % est cultivée (3 362 hectares). Au total, 97 % des terrains de la zone agricole sont privés, la balance étant détenue par le gouvernement du Québec, la Ville et les entreprises de services publics comme Hydro-Québec, surtout pour des infrastructures comme des routes ou des autoroutes.
- 3.7 Les 36 exploitations agricoles dénombrées sur le territoire exercent diverses activités en matière de production végétale et animale. La figure suivante illustre leurs productions.

Figure 3.1 Répartition des activités par production



Note : Un exploitant peut avoir plusieurs types d'exploitation.

Source : ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), décembre 2020, à partir des fiches d'enregistrement des exploitations agricoles.

- 3.8 Par ailleurs, certaines activités complémentaires ou non traditionnelles sont présentes sur le territoire de la Ville, notamment en agrotourisme.

Cadre légal et réglementaire

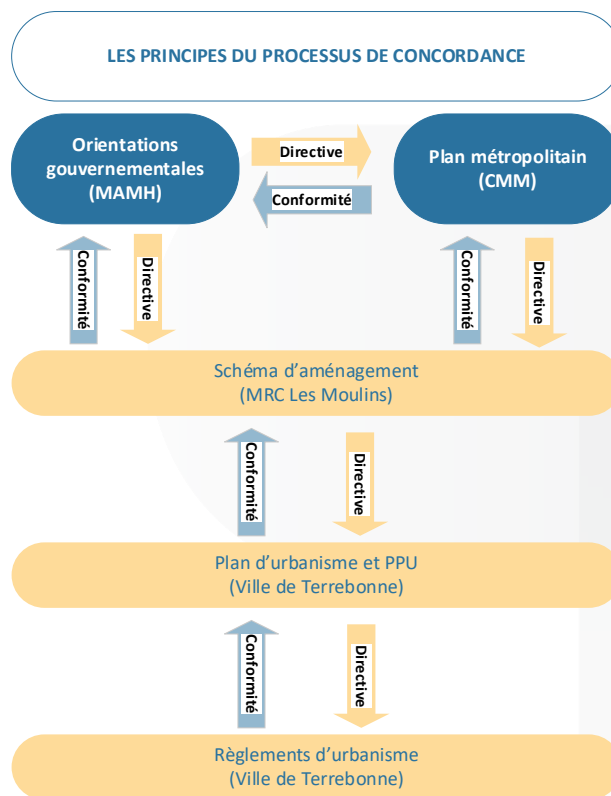
- 3.9 Un cadre légal et réglementaire régit la gestion du territoire agricole. Les deux éléments les plus importants sont la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (RLRQ, chapitre A-19.1) et la *Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles* (RLRQ, chapitre P-41-1). La première établit le cadre général de l'aménagement du territoire québécois et les règles applicables en matière d'urbanisme et prévoit l'adoption et le maintien en vigueur de documents de planification de l'aménagement du territoire comme les schémas d'aménagement et les plans d'urbanisme. La seconde institue le régime de protection du territoire agricole qui a pour objet d'assurer la pérennité d'une base territoriale pour la pratique de l'agriculture et de favoriser, dans une perspective de développement durable, la protection et le développement des activités et des entreprises agricoles dans les zones agricoles. Plusieurs règlements soutiennent l'application de diverses dispositions de ces lois en précisant certaines modalités.

- 3.10 Du côté de la MRC, celle-ci a adopté, en septembre 2013, le règlement 97-33R officialisant le schéma d'aménagement révisé (SAR) de la MRC, dont une des orientations était de planifier l'aménagement de la zone agricole et la mise en valeur du territoire agricole en accordant la priorité aux activités et aux entreprises agricoles dans cette zone et en concentrant les activités non agricoles à l'extérieur de la zone agricole.
- 3.11 Enfin, la Ville dispose d'un plan d'urbanisme adopté par règlement. Un des volets de ce plan porte sur la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles. Des exigences sont posées au règlement de zonage et au règlement de lotissement pour soutenir le plan d'urbanisme. Ce plan d'urbanisme est complété par quatre programmes particuliers d'urbanisme (PPU), dont celui adopté en 2018 pour encadrer le développement du quartier écoresponsable Urbanova.

Orientations de la Ville

- 3.12 Les orientations de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles s'appuient notamment sur celles fixées en amont aux paliers provincial et régional et sur lesquelles elle doit assurer une concordance. La figure suivante illustre les principaux véhicules utilisés à chaque palier pour communiquer les orientations.

Figure 3.2 Hiérarchie des orientations et des outils encadrant le territoire et les activités agricoles



Source : Document préparé par la Ville de Terrebonne, reproduit par le Bureau.

3.13 Le gouvernement provincial actualisait en décembre 2001 ses orientations en matière d'aménagement en zone agricole en vue de les prioriser dans la planification et le développement des villes¹⁵ et ajoutait deux autres attentes à l'égard des municipalités régionales de comté en 2005. Plus récemment, la Politique bioalimentaire 2018-2025 du gouvernement du Québec intégrait l'objectif de mettre en valeur et de pérenniser les terres agricoles pour contribuer à la prospérité du bioalimentaire.

3.14 Plusieurs documents suprarégionaux et régionaux de planification ont également été adoptés au fil des ans pour encadrer le développement et l'utilisation de la zone agricole du territoire. Ceux-ci sont présentés à l'annexe 3. Pour donner suite à la direction donnée par ces instances, la Ville a identifié un enjeu portant sur la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles et l'a décliné sous quatre objectifs à son plan d'urbanisme adopté en 2005 :

- un milieu rural dynamique et valorisant la mise en valeur du territoire et des activités agricoles;
- assurer la cohabitation harmonieuse des usages en zone agricole et la gestion des impacts des activités agricoles sur les milieux de vie;
- désenclaver le milieu agricole en assurant des liens avec le réseau récréatif de la Ville;
- promouvoir le développement agroalimentaire et agrotouristique.

Les moyens prévus de mise en œuvre pour chacun de ces objectifs sont présentés à l'annexe 4.

3.15 À ces orientations s'ajoutent d'autres orientations de la Ville pertinentes pour la protection et la mise en valeur des terres agricoles. Le tableau 3.1 liste les différents plans et politiques où elles ont été adoptées, et plus de détails sont fournis en annexe 4.

¹⁵ Se lit comme suit : « planifier l'aménagement et le développement du territoire agricole en accordant la priorité aux exploitations agricoles en zone agricole dans le respect des particularités du milieu, de manière à favoriser, dans une perspective de développement durable, le développement économique des régions ».

Tableau 3.1 Autres orientations de la Ville ayant une incidence sur le territoire et les activités agricoles

Politiques et plans de la Ville ayant une incidence sur le territoire et les activités agricoles
Politique environnementale (décembre 2004) <i>Abrogée à la suite de l'adoption de la Politique de développement durable ci-bas</i>
Politique de l'arbre (mai 2009) <i>Abrogée à la suite de l'adoption de la Politique de développement durable ci-bas</i>
Plan vert 2011-2016 (juin 2011) <i>Périmé à la suite de l'abrogation de la Politique environnementale</i>
Plan de gestion et mise en valeur des milieux naturels (janvier 2018)
Politique de développement durable (janvier 2020)
Plan d'action – Politique de développement durable – Agir pour demain (avril 2021)

Responsabilités

- 3.16 Plusieurs parties prenantes du milieu sont concernées par la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles, et la plupart ont contribué à l'élaboration du PDZA de la MRC en sus des villes de Terrebonne et de Mascouche. Étant donné que la MRC et la Ville jouent un rôle de premier plan dans la gestion du territoire agricole, leurs responsabilités sont présentées en annexe 5. Alors que la MRC voit à la planification générale et à la coordination, les responsabilités de la Ville s'inscrivent principalement dans son rôle de gestionnaire de proximité de l'organisation pour réguler et surveiller le territoire et les activités agricoles.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 3.17 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne des missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 3.18 Le Bureau du vérificateur général applique la norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) du CNAC et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il 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.

- 3.19 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville contribue efficacement et dans un souci de développement durable à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.
- 3.20 La responsabilité du vérificateur général de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances, qui sont présentés en annexe 1.
- 3.21 Les travaux ont couvert l'ensemble des processus susceptibles d'être utilisés par la Ville pour protéger et mettre en valeur le territoire et les activités agricoles, notamment ceux concernant l'aménagement du territoire et son encadrement ainsi que ceux qui soutiennent le développement durable, qu'ils soient de nature économique, sociale ou environnementale. L'audit a considéré les activités réalisées de janvier 2019 à décembre 2021; cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités antérieures ou postérieures à cette période. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 28 février 2022.
- 3.22 Les principaux travaux effectués dans le cadre de cet audit sont les suivants :
- recherche et documentation du cadre légal et de référentiels de bonnes pratiques dans le domaine;
 - recherche et documentation des orientations gouvernementales, de la CMM et de la MRC et des plans y afférents;
 - réalisation d'entrevues et demande d'informations auprès des principaux intervenants concernés afin d'évaluer les processus de gestion pertinents en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles;
 - analyse de l'ensemble de la documentation recueillie, des décisions et des actions posées en fonction des critères d'évaluation retenus;
 - obtention d'éléments probants pour soutenir les constats effectués.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Conclusion

- 3.23 En raison de sa superficie et de sa contribution à la qualité de vie des citoyens, le territoire agricole de la Ville de Terrebonne représente un actif de valeur, tant sur les plans économique, environnemental et social. Cependant, l'attention actuellement accordée par la Ville aux enjeux liés à ce territoire ne lui permet pas de contribuer pleinement à sa protection et à sa mise en valeur dans un souci de développement durable.

- 3.24 D'une part, les orientations et les stratégies adoptées par la Ville ne sont pas toujours alignées avec diligence sur celles de la MRC et ne reposent pas sur des données à jour, partagées et qui ont fait l'objet d'une analyse pour amener la Ville à contribuer le plus efficacement possible aux orientations provinciales et régionales.
- 3.25 D'autre part, la responsabilisation des différents intervenants de la Ville à l'égard de la protection et de la mise en valeur du territoire et des activités agricoles n'est pas suffisamment appuyée, car elle ne repose pas sur une pleine maîtrise du rôle de la Ville en la matière. Cet appui mitigé fait en sorte que les responsabilités sont vagues, que les objectifs et les cibles sont imprécis et que la reddition de comptes aux élus et aux parties prenantes concernées peut difficilement s'exercer. Ceci explique notamment pourquoi les actions posées depuis plusieurs années n'ont pas donné de résultats significatifs eu égard aux orientations.
- 3.26 Si cette responsabilisation n'a pas posé d'enjeux jusqu'ici pour assurer la protection du territoire agricole étant donné la disponibilité d'espaces hors de la zone non agricole (zone blanche), les résultats sont moins probants sur les plans de la mise en valeur, de l'environnement et de l'adaptation aux changements climatiques.

Orientations de la Ville

- 3.27 Sans remettre en question les orientations de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles, nous nous sommes intéressés à la contribution qu'elle apporte à celles établies par la MRC de même qu'à leur cohérence dans l'ensemble avec les politiques et les plans internes susceptibles d'avoir une incidence sur le territoire et les activités agricoles.
- 3.28 À cet effet, nous constatons qu'elles sont formalisées et cohérentes dans l'ensemble, autant avec celles de la MRC qu'entre elles. Cependant, ces orientations s'ajoutent les unes après les autres sans souci d'intégration qui permettrait de susciter une réflexion concertée au sein même de la Ville dans le choix de ces orientations en fonction des exigences légales auxquelles elles sont assujetties et des enjeux mis en lumière par les instances régionales. Aussi, elles ne sont pas suffisamment contributives aux orientations de la MRC, notamment en ce qui a trait à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.
- 3.29 En effet, parfois les actions prévues pour donner suite aux orientations sont trop générales. Par exemple, l'une d'entre elles est de mettre en œuvre le plan de gestion et de valorisation de la zone et des activités agricoles de la MRC; nous nous serions attendus à l'identification d'actions concrètes alignées à celles établies de façon concertée avec la MRC. Dans d'autres cas, elles sont trop limitées. Par exemple, pour atteindre l'objectif de promouvoir le développement agroalimentaire et agrotouristique, les actions prévues au plan d'urbanisme n'ont été que de confirmer la vocation d'un secteur à des fins d'implantation d'un marché public et d'adopter des dispositions normatives spécifiques concernant les usages agroalimentaires et agrotouristiques.
- 3.30 Nous observons aussi que les orientations mentionnées au plan d'urbanisme ont été déterminées en 2005 alors que le PDZA de la MRC date de 2016 et qu'une mise à jour majeure du SAR est entrée en vigueur en 2013. Il n'est pas certain alors que les actions de la Ville sont pleinement

alignées sur les orientations de la MRC. Par exemple, les orientations du PDZA traitent abondamment de la mise en valeur des activités agricoles alors que la Ville y met peu d'accent.

3.31 Enfin, les orientations et les actions retenues reposent principalement sur les diagnostics posés par la MRC, mais sans analyse étayée des opportunités particulières à la Ville en fonction de son propre contexte. Dans ces circonstances, la Ville ne sait pas si elle retient les options susceptibles de produire le plus de résultats compte tenu des ressources investies.

3.32 Dans ces circonstances, il n'est pas étonnant de constater que peu de progrès ont été réalisés au cours des dernières années et que, en raison de l'inaction de la Ville, des objectifs et des actions sont repris d'un plan à l'autre. Par exemple, la principale réalisation découlant des trois objectifs en matière de sols agricoles de la Politique environnementale de 2004 a été d'amener la MRC à inscrire à son plan d'action du PDZA une action pour *Favoriser l'utilisation des terres en friche et des petits lots pouvant être remembrés pour y promouvoir les productions complémentaires et/ou biologiques*. Également, la nécessité d'élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques était évoquée au Plan vert de 2011 et est reprise au plan d'action de 2021 de la Politique de développement durable.

3.33 **Recommandation 2021-3-1** : Nous recommandons à la direction générale :

- de regrouper les orientations relatives à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles pour s'assurer qu'elles couvrent les enjeux en présence et pour en faciliter la prise en compte;
- de voir à ce que les orientations du plan d'urbanisme relatives à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles soient mises à jour en fonction de celles définies par la MRC Les Moulins au plan de développement de la zone agricole ainsi que des résultats d'une analyse des options susceptibles d'être le plus efficace possible dans le contexte spécifique de la Ville.

Responsabilisation

3.34 La responsabilisation correspond à l'utilisation d'une capacité d'agir pour effectuer des choix éclairés dans un domaine donné. Pour les fins de cet audit, nous nous attendions à ce que les responsabilités du personnel de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles soient définies et attribuées, que des objectifs et des cibles soient fixés et fassent l'objet d'un suivi et, enfin, qu'une reddition de comptes soutienne cette responsabilisation.

Attribution des responsabilités

3.35 Au-delà des orientations qu'une organisation se donne, différents moyens contribuent à responsabiliser ses employés au regard de la mission de cette dernière : mandat des unités administratives, descriptions d'emploi, attentes signifiées au personnel, gestion de la

performance. Les responsabilités se précisent normalement du général au particulier à travers ces différentes perspectives.

- 3.36 Une responsabilisation première doit normalement se concrétiser en ce qui concerne le mandat attribué à chaque unité administrative. Malgré son importance, peu de mentions du secteur agricole y ont été intégrées. De même, pour amener le personnel d'une organisation à exercer correctement ses fonctions, il est nécessaire de définir les responsabilités qui lui sont confiées et de les lui communiquer. À ce chapitre, la description de tâches constitue un outil privilégié pour formuler les responsabilités confiées et qui s'inscrivent dans une organisation du travail où plusieurs employés peuvent être amenés à contribuer à un domaine donné. Or, leur analyse a fait ressortir aussi l'absence d'indications relatives au milieu agricole. Les responsabilités sont plutôt formulées de façon générale par grand champ d'activités, par exemple l'urbanisme et le développement économique.
- 3.37 Par ailleurs, seule une employée a des attentes spécifiques en matière agricole; elles lui ont été communiquées dans le cadre du programme de gestion de la performance de la Ville et, tout comme les descriptions d'emploi, celles-ci sont plutôt générales :
- coordonner les projets économiques industriels, commerciaux, agricoles, résidentiels, touristiques, sociaux et communautaires;
 - assister le chef de service dans l'élaboration de programme de développement économique pour accueillir de nouvelles industries, de nouveaux commerces, de nouveaux films, de nouveaux logements sociaux, de nouveaux projets, soit résidentiels, agricoles, communautaires.
- 3.38 Le caractère imprécis des responsabilités s'observe aussi dans les politiques et les plans qui concernent directement ou indirectement la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles, puisque l'on y trouve peu d'ancrage en ce qui a trait aux responsabilités de mise en œuvre des actions qui y sont prévues.
- 3.39 Enfin, bien que différentes unités administratives de la Ville soient sollicitées et que plusieurs politiques et plans affectent le milieu agricole, personne n'est mandaté pour assurer la coordination des efforts.
- 3.40 Tous ces éléments ne favorisent pas des actions structurantes pour protéger et mettre en valeur le territoire et les activités agricoles. D'ailleurs, le personnel concerné ne consacre qu'une infime partie de son temps à cette tâche. Une coordination des efforts assurerait une prise en charge transversale du dossier.

3.41 **Recommandation 2021-3-2** : Nous recommandons à la direction générale :

- de préciser les responsabilités des unités administratives et des employés relatives à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles de façon à renforcer la responsabilisation quant aux orientations;
- de désigner un coordonnateur de l'action en vue de protéger et de mettre en valeur le territoire et les activités agricoles avec le mandat, dans une perspective transversale, d'assurer une cohérence d'action, de mesurer les progrès réalisés et d'en rendre compte.

Objectifs, cibles et indicateurs

3.42 Les objectifs, les cibles et les indicateurs contribuent à la responsabilisation du personnel d'une organisation en ce sens qu'ils viennent baliser sa contribution. Alors que l'objectif exprime l'intention, ce qu'on veut réaliser et produire, la cible indique la « hauteur » du résultat attendu par rapport à une unité de mesure. L'indicateur décrit quant à lui le type de mesure (nombre, ratio, bien livrable) pour le calcul ou le suivi (p. ex. les activités, les coûts, etc.). Comme l'indicateur ne mesure souvent qu'un seul aspect ou une seule dimension d'un phénomène, il peut y avoir plusieurs indicateurs pour mesurer l'atteinte d'un même objectif. Cette triade « objectif – cible – indicateur » constitue une assise essentielle pour, par la suite, mesurer la performance.

3.43 En matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles, les politiques et les plans de la Ville comprennent, comme le démontre le tableau 3.2, des objectifs, mais peu de cibles et d'indicateurs.

Tableau 3.2 Présence d'objectifs, de cibles et d'indicateurs dans les politiques et les plans liés à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles

Politiques et plans	Objectifs	Cibles	Indicateurs
Plan d'urbanisme	Oui	Non	Non
Politique de l'arbre	Oui*	Non	Non
Plan vert 2011-2016	Oui*	Oui	Oui
Plan de gestion et de mise en valeur des milieux naturels	Oui*	Non	Non
Politique de développement durable et plan d'action	Oui*	Oui	Oui

* : Objectifs à portée générale qui ne portent pas précisément sur le milieu agricole.

3.44 Ainsi, les résultats attendus ne sont pas clairs et donc les balises fournies aux gestionnaires ne sont pas suffisantes pour les amener à déployer les moyens nécessaires pour répondre aux attentes de la Ville.

- 3.45 **Recommandation 2021-3-3 :** Nous recommandons à la direction générale de déterminer des cibles concrètes à atteindre liées aux objectifs en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles et d'élaborer les indicateurs pour en faciliter la mesure.

Suivi et reddition de comptes

- 3.46 Le cycle de responsabilisation est bouclé lorsqu'un suivi de la performance est exercé et qu'une reddition de comptes appropriée est effectuée. À cet égard, la Ville produit peu de choses, et les élus s'en trouvent mal informés. Pour les orientations intégrées au plan d'urbanisme, les réalisations liées à ces orientations ont été recensées à la suite de notre demande. Les réalisations relatives au Plan vert ont cependant été recensées en 2018 par la Ville dans le cadre de l'élaboration de la Politique de développement durable.
- 3.47 En matière de résultats, la Ville ne sait pas comment la situation évolue quant à la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles en lien avec ses interventions, notamment sur les éléments suivants :
- l'évolution de la superficie des terres agricoles et de la superficie cultivée;
 - l'évolution de la superficie de terres agricoles en friche;
 - l'évolution de l'activité économique dans le milieu agricole (nombre d'exploitations et d'exploitants, investissements, événements, revenus, etc.).
- 3.48 **Recommandation 2021-3-4 :** Nous recommandons à la direction générale :
- d'exercer un suivi de ses orientations et de ses objectifs en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles pour s'assurer que les actions prévues sont déployées et qu'elles produisent les résultats attendus;
 - de formaliser la reddition de comptes envers les élus et les diverses parties prenantes avec qui la Ville collabore pour protéger et mettre en valeur le territoire et les activités agricoles.

Information sur le territoire agricole et son exploitation

- 3.49 Une information fiable et à jour sur le territoire et les activités agricoles est nécessaire pour permettre à la Ville d'intervenir adéquatement pour protéger et mettre en valeur cet actif collectif. Cette information doit être structurée pour être facilement accessible au personnel qui en a besoin et servir autant à planifier les interventions qu'à exercer un suivi des progrès réalisés et à en rendre compte. Cette information est essentielle pour poser un bon diagnostic sur les enjeux en présence et déterminer les mesures pertinentes à mettre en place.
- 3.50 Comme plusieurs acteurs contribuent à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles, ceux-ci ont mutualisé leurs efforts de collecte de données. Ainsi, la Commission de protection du territoire agricole du Québec dispose d'informations sur les zones

agricoles, et le MAPAQ tient un registre des exploitations agricoles. De plus, la MRC réalise différentes actions en vue de mieux connaître le territoire agricole et son utilisation. Par exemple, la MRC a prévu dans son PDZA d’acquérir des connaissances sur différents volets :

- évaluer l’impact de la réglementation municipale sur les activités agricoles;
- faire état du mode de tenure des terres en zone agricole, et ce, particulièrement à proximité des zones urbaines;
- acquérir des connaissances sur la ressource en eau, sa disponibilité et sa qualité afin de mettre en œuvre un plan d’action pour en assurer une meilleure qualité et pérennité;
- analyser les conditions propices à l’implantation et au développement d’entreprises en circuit court;
- évaluer, en fonction de l’industrie de la transformation bioalimentaire du territoire, les productions qui pourraient être transformées localement et régionalement ainsi qu’encourager la transformation alimentaire par l’axe produit/procédés du Conseil de développement bioalimentaire de Lanaudière;
- évaluer le potentiel de développement d’une filière agroforestière et des produits forestiers non ligneux (dont principalement l’acériculture);
- évaluer les besoins en culture végétale et animale des centres de recherches (publics et privés) et des entreprises afin de proposer des partenariats avec des agriculteurs ou des acquisitions de fermes.

3.51 De son côté, la CMM détient des données notamment sur la localisation, la superficie, la composition et le potentiel de réhabilitation des friches, la localisation des érablières à potentiel d’exploitation de la zone agricole permanente et la localisation des îlots déstructurés. Au total, ce sont les données de plus d’une quinzaine d’entités qui ont été utilisées dans le cadre de l’élaboration du PDZA en 2016.

3.52 Certaines de ces données datent de plusieurs années. Par exemple, celles relatives aux terres en friches cumulées par la CMM datent de 2015. D’autres ont été collectées en 2010 et même avant. Elles ne reflètent donc pas nécessairement la situation actuelle. De plus, la Ville n’a pas déterminé l’information pertinente pour soutenir ses interventions et elle n’a pas organisé celle-ci pour qu’elle soit facilement exploitable par les employés appelés à contribuer à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.

3.53 Plusieurs données géospatiales sont colligées sur des cartes interactives et sont accessibles par le logiciel JMap Pro. D’autres données recensées lors de l’élaboration de politiques et de plans spécifiques sont disséminées dans les services concernés. Cependant, la Ville n’a pas l’assurance qu’elle dispose avec diligence de toute l’information pertinente.

- 3.54 L'âge des données détenues et la difficulté de les exploiter sans avoir l'assurance de leur exhaustivité risquent donc de fausser les diagnostics posés par la Ville et de mener à des choix non optimaux d'interventions de sa part. Il est difficile aussi pour la Ville de suivre les changements qui surviennent sur le territoire agricole de même que sur les activités qui y sont exercées.
- 3.55 **Recommandation 2021-3-5** : Nous recommandons à la direction générale de recueillir, regrouper et organiser l'information pertinente liée à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles pour qu'elle puisse être facilement utilisée par les employés de la Ville appelés à contribuer à ce dossier et pour qu'elle soutienne le choix par la Ville de stratégies d'intervention pertinentes.

Protection du territoire et des activités agricoles

- 3.56 La principale protection du territoire agricole est assurée par la *Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles* adoptée en 1978 à la suite de l'urbanisation effrénée des années 1960 et 1970 qui menait à une absorption directe de sols agricoles et à l'éparpillement des usages non agricoles sur le territoire. Cette loi a créé aussi la Commission de protection du territoire agricole du Québec avec pour fonction d'assurer la protection de ce territoire et plus particulièrement de décider des demandes d'autorisation qui lui sont soumises en vertu de la loi relativement :
- à l'utilisation d'un lot à des fins autres qu'agricoles;
 - au lotissement et à l'aliénation d'un lot;
 - à l'inclusion ou à l'exclusion d'un lot de la zone agricole.
- 3.57 En vertu de cette loi, une personne qui désire poser un acte pour lequel une autorisation ou un permis est requis à l'égard d'un lot situé dans la zone agricole ou pour faire inclure un lot dans la zone agricole doit en faire la demande à la municipalité. Par la suite, cette dernière est tenue de faire une recommandation (par résolution du comité exécutif) à la Commission de protection du territoire agricole du Québec en validant la conformité de la demande à son règlement de zonage et, le cas échéant, aux mesures de contrôle intérimaire. La recommandation de la municipalité doit aussi tenir compte des critères de l'article 62 de la *Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles*.
- 3.58 Sur le plan de l'intégrité de la zone agricole, force est de constater que cette protection est efficace, puisque la superficie de la zone agricole de l'ensemble de la MRC a été maintenue. Il faut dire que la Ville dispose encore d'espaces pour se développer hors de la zone non agricole (zone blanche), ce qui réduit grandement la pression sur l'utilisation des terres agricoles.
- 3.59 En ce qui a trait aux activités réalisées sur ce territoire, le contrôle exercé par la Ville et la Commission de protection du territoire agricole du Québec a bien fonctionné aussi, puisqu'il y a eu peu de changements aux activités autorisées.

Tableau 3.3 Surface de la zone agricole de Terrebonne où une utilisation non agricole a été autorisée au cours des cinq dernières années

Année	Implantation d'une nouvelle utilisation non agricole * (ha)	Utilisation non agricole accessoire ou agrandissement d'une utilisation non agricole existante (ha)
2016-2017	-	-
2017-2018	3,0	-
2018-2019	1,1	-
2019-2020	58,0	1,3
2020-2021	-	-
Total	62,1	1,3

* Il s'agit de sablières et d'un chemin d'accès aux sablières, et les autorisations accordées par la CPTAQ ont été assorties de conditions pour maintenir le potentiel agricole des surfaces concernées.

Source : Annexe statistique au Rapport annuel de gestion de la CPTAQ.

3.60 Il est à noter que le territoire agricole de la Ville regroupe plusieurs îlots déstructurés à vocation résidentielle ou autre constitués, selon la MRC, de terrains irrécupérables à des fins agricoles. Ces îlots correspondent à des secteurs de faible superficie, bien délimités dans l'espace et déjà occupés majoritairement par des usages non agricoles. Le tableau 3.4, puisé au PDZA de la MRC, dresse un portrait de ces îlots en 2015.

Tableau 3.4 Distribution des îlots déstructurés en 2015 dans la zone agricole de Terrebonne

Îlots à vocation résidentielle		Îlots à vocation autre*		Total des îlots
Nombre d'îlots	Surface (ha)	Nombre d'îlots	Surface (ha)	Surface (ha)
12	89	8	322,7	411

Source : PDZA de la MRC.

* : industrielle, commerciale, récréative, d'extraction, d'équipements publics.

3.61 La gestion exercée sur ces îlots consiste à y autoriser certains usages non agricoles déjà en cours et à limiter leurs impacts sur le reste du territoire et des activités agricoles ainsi qu'à y permettre la mise en valeur, à des fins spécifiques, des quelques terrains toujours vacants et intercalés. De façon plus particulière, les municipalités locales doivent :

- empêcher toute extension des îlots déstructurés;
- éviter toute contrainte additionnelle au maintien et au développement des activités et des exploitations agricoles à proximité de tels îlots;

- s'assurer que les usages autorisés ne portent, en aucun cas, atteinte aux objectifs gouvernementaux ni à ceux du schéma d'aménagement révisé de remplacement — version 2 visant la consolidation des périmètres d'urbanisation;
- n'autoriser les usages que dans la mesure où la capacité d'accueil permet de garantir à long terme la salubrité du milieu.

Mise en valeur du territoire et des activités agricoles

3.62 Tant à la MRC qu'à la Ville, la volonté est de mettre en valeur le territoire et les activités agricoles. Les termes utilisés dans leurs politiques et leurs plans sont d'ailleurs : dynamiser, développer, diversifier, promouvoir. Ces termes sont tout à fait cohérents avec la définition de « mettre en valeur quelque chose », qui signifie de faire en sorte de le rendre productif et d'en publiciser les points forts.

3.63 Cette volonté découle notamment du fait qu'une partie seulement de la superficie de ce territoire est exploitée. Ce territoire exploité comprend des zones cultivées et d'autres non cultivées (boisés, chemins de ferme, bâtiments, coulées, etc.). Le tableau 3.5 présente l'information la plus récente colligée par le MAPAQ à partir de la fiche d'enregistrement d'une exploitation agricole.

Tableau 3.5 Superficie exploitée et cultivée de la zone agricole de Terrebonne (MAPAQ, décembre 2020)

Type de superficie	Superficie (ha)
Zone agricole	6 466
Zone agricole exploitée	4 308
Zone agricole cultivée	3 362

Source : MAPAQ, décembre 2020.

3.64 Dans les faits, l'action de la Ville pour mettre en valeur le territoire et les activités agricoles est toutefois insuffisante à certains égards, notamment :

- les friches;
- la dynamisation des activités agricoles.

Friches

3.65 Lorsque les terres agricoles ne sont pas exploitées, il s'y développe une végétation naturelle et incontrôlée où différents types de végétation se succèdent. Il est généralement établi qu'une terre antérieurement cultivée devient une friche après 3 à 5 ans sans récoltes et sans cultures.

Cette friche est d'abord herbacée (moins de 1,5 mètre) et se développe graduellement pour devenir arbustive (de 1,5 à 4 mètres) et arborescente (plus de 4 mètres).

3.66 Le plus récent inventaire des friches effectué par la Ville date de 2018 dans le cadre de l'élaboration du plan de gestion des milieux naturels. Le tableau 3.6 présente les superficies en friche alors caractérisées par classe de potentiel agricole et par type.

Tableau 3.6 Superficie en friche par classe de potentiel agricole et par type (décembre 2020)

Classe de potentiel agricole (Classification de l'inventaire des terres du Canada)	Type de friches (superficie en ha)			
	Herbacée	Arbustive	Arborescente	Total
Classe 2 : limitation modérée qui réduit la gamme des cultures possibles ou exige l'application de mesures ordinaires de conservation	46,25	7,50		53,75
Classe 3 : présence de facteurs limitatifs assez sérieux qui réduisent la gamme de cultures possibles ou qui nécessitent des mesures particulières de conservation	14,25	3,08		17,33
Classe 4 : présence de facteurs limitatifs très importants qui restreignent la gamme des cultures possibles ou imposent des mesures spéciales de conservation	45,61	76,84	16,13	138,58
Classe 7 : aucune possibilité pour la culture ou pour le pâturage	39,32	3,02		42,34
Autres	0,17	0,19		0,19
Total	145,60	90,63	16,13	252,36

Source : Plan de gestion des milieux naturels — résultats d'inventaire.

Note : Les friches observées sous les lignes électriques de haute tension ont été retirées de l'analyse étant donné que leur potentiel de remise en culture est nul.

3.67 Advenant l'impossibilité de reprendre une production végétale, il existe différentes solutions à la problématique des friches, comme le reboisement, la valorisation par divers aménagements agroforestiers¹⁶, la ligniculture¹⁷ et l'établissement d'arbres et d'arbustes fruitiers. Or, malgré l'information colligée lors de la caractérisation de 2018, la Ville n'a pas établi de stratégie pour inciter les propriétaires de ces terres à réduire cette friche. Une telle stratégie pourrait comporter des actions, telles que des démarches auprès des exploitants, un programme de soutien financier ou encore l'imposition d'une surtaxe, et contribuerait ainsi à générer de l'activité économique sur le territoire, mettrait en valeur le paysage et accroîtrait l'attractivité du territoire, et préserverait le potentiel agricole des terres pour les générations à venir.

¹⁶ L'agroforesterie est un système intégré de gestion des ressources du territoire rural qui repose sur l'association intentionnelle d'arbres ou d'arbustes à des cultures ou à des élevages, et dont l'interaction permet de générer des bénéfices économiques, environnementaux et sociaux.

¹⁷ Culture intensive dont l'objectif principal est la production optimisée de bois.

Dynamisation des activités agricoles

- 3.68 Une des façons de protéger le territoire agricole est de le dynamiser; c'est-à-dire de soutenir les activités de production, mais aussi les autres composantes de la chaîne agroalimentaire que sont la transformation, la distribution et la consommation. C'est ainsi que la multifonctionnalité de l'agriculture peut le mieux s'exprimer.
- 3.69 Bien que la Ville ait des orientations depuis 2004 en vue de mettre en valeur le milieu agricole, peu d'efforts ayant débouché sur des résultats concrets à la mesure des enjeux en présence ont été consacrés à cette tâche. Les interventions de la Ville se résument à la participation de représentants de la Ville au comité technique de mise en œuvre du PDZA et la modification, en juin 2005, du règlement de zonage pour permettre les activités agrotouristiques (table champêtre, gîte du passant à la ferme, ferme découverte et maison de campagne à la ferme) de même que les activités de transformation.
- 3.70 Que ce soit pour faciliter la relève des exploitations agricoles (p. ex. par un accès aux petites surfaces pour les producteurs maraîchers), pour soutenir des initiatives locales amenant une diversification de la production, pour promouvoir des produits locaux ou pour participer à la mise en place de marchés publics où la population pourrait venir se procurer des produits frais et rencontrer les producteurs, la Ville peut poser beaucoup d'actions de mise en valeur. Il est important cependant que le choix de ces actions repose sur une analyse des opportunités de contribution propres à la Ville et qu'une stratégie d'intervention soit retenue. Par exemple, la Ville devrait connaître les possibilités de remembrement des petits lots situés en zone agricole et définir comment elle peut contribuer à l'accroissement de l'activité agricole. Elle pourrait analyser aussi comment elle peut stimuler l'activité agricole sur des terrains vacants hors de la zone agricole.
- 3.71 Malgré les efforts ténus de la Ville, il y a eu un certain développement des activités complémentaires et non traditionnelles sur le territoire entre 2010 et 2020. Le tableau 3.7 présente les transformations observées.

Tableau 3.7 Évolution du nombre d'exploitations à Terrebonne exerçant des activités complémentaires et non traditionnelles pour la période 2010-2020

Type d'exploitation	Nombre d'exploitations où il y a des revenus	
	2010	2020
Exploitations sur le territoire	33	36
• faisant de l'agrotourisme	0	1
• faisant de la transformation	1	2
• ayant un kiosque de vente à la ferme	5	8
• ayant une production certifiée biologique	0	1
• offrant l'autocueillette	0	3
• faisant de la vente en marché public	0	1
• faisant de l'acériculture	1	0
• faisant de la culture abritée	0	4 dont 1 est sa principale source de revenus

Source : MAPAQ décembre 2020, à partir des fiches d'enregistrement des exploitations agricoles.

3.72 **Recommandation 2021-3-6** : Nous recommandons à la direction générale d'établir une stratégie de mise en valeur du territoire et des activités agricoles adaptées au contexte actuel et alignées sur ses orientations.

Taxation

3.73 Deux éléments ont attiré notre attention en regard de la taxation liée aux immeubles agricoles. D'une part, nous avons observé que, au cours des trois dernières années, la valeur des immeubles agricoles (terre et bâtiment) s'est accrue beaucoup plus vite que celle des immeubles résidentiels, et ce, en raison notamment des faibles taux d'intérêt et de l'influence des investisseurs externes qui exercent une pression à la hausse sur les prix. Le tableau 3.8 présente les données que nous avons colligées.

Tableau 3.8 Évolution de la valeur au rôle d'évaluation des immeubles agricoles et résidentiels de Terrebonne entre 2017 et 2020

Évolution de la valeur au rôle d'évaluation	Valeur des immeubles agricoles (\$)	Valeur des immeubles résidentiels (\$)
2011 (01-01-2011)	51 381 100	7 699 593 400
2014 (01-01-2014)	67 657 100	9 491 932 700
2017 (01-01-2017)	97 459 100	10 330 735 700
2020 (01-01-2020)	128 212 600	11 717 669 600
Taux d'augmentation de 2011 à 2020	149,5 %	52,2 %

Source : Données provenant de l'évaluation foncière uniformisée de la Ville.

- 3.74 Puisque la Ville utilise un même taux de taxation pour les immeubles résidentiels et agricoles, cela est susceptible d'avoir des répercussions sur la distribution de la charge fiscale des différents types de contribuables en annulant en partie l'aide apportée par le gouvernement du Québec sous forme de versement d'un montant équivalent à une portion déterminée d'une taxe foncière, d'une compensation pour services municipaux ou d'un tarif relatif à un immeuble à vocation agricole. La Ville devrait donc s'assurer que sa fiscalité demeure équitable et ne décourage pas l'exploitation des terres agricoles. Or, au moment de notre audit, la Ville n'avait pas procédé à une analyse de cette situation. Rappelons qu'une des actions confiées aux villes au PDZA de 2016 était justement d'évaluer la faisabilité d'établir une taxation foncière distincte pour le milieu agricole (taux de taxation, dégrèvements de taxe, surtaxes, répartition des recettes fiscales entre taxes et tarifs, etc.). Différentes villes¹⁸ du Québec ont d'ailleurs un taux de taxation légèrement inférieur pour les immeubles agricoles par rapport aux immeubles résidentiels.
- 3.75 D'autre part, la taxation constitue un levier possible pour encourager ou dissuader certaines actions. Par exemple, imposer une surtaxe aux propriétaires des terres agricoles qui les laissent en friche pourrait amener ces derniers à les exploiter. Que ce soit pour les friches ou autre, aucune analyse n'a été menée sur la possibilité d'utiliser ce levier.
- 3.76 Ainsi, pour qu'une telle surtaxe soit légale, elle doit être appuyée d'un texte législatif. Les lois générales, comme la *LCV* ou la *Loi sur la fiscalité municipale*, ne contiennent pas de telles dispositions. À titre d'exemple, certaines municipalités¹⁹ peuvent imposer une telle surtaxe en vertu de leur charte qui vient encadrer cette taxe et leur confère ce pouvoir.
- 3.77 **Recommandation 2021-3-7 : Nous recommandons à la direction générale :**
- d'analyser la charge fiscale imposée aux exploitants agricoles pour s'assurer qu'elle demeure équitable et qu'elle ne décourage pas l'exploitation des terres agricoles;
 - de considérer la possibilité d'utiliser le levier fiscal pour encourager ou dissuader certaines actions des propriétaires de terres agricoles.

Développement durable

- 3.78 La nécessité de protéger et de mettre en valeur le territoire et les activités agricoles s'inscrit dans un souci de développement durable, soit 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 développement²⁰ ».
- 3.79 Le plan stratégique 2021-2025 de la Ville indique que le développement durable est l'un des principes qui guident l'administration dans sa prise de décision. Déjà en 2004, elle posait les premiers jalons de cette vision dans sa Politique environnementale en se donnant notamment

¹⁸ P. ex. Mascouche, Repentigny, Saint-Eustache, Lachute, Sherbrooke, Trois-Rivières.

¹⁹ P. ex. Laval et Saint-Hubert.

²⁰ *Loi sur le développement durable* (RLRQ c. D-8.1.1).

comme objectif de favoriser une utilisation rationnelle des sols, selon les principes du développement durable, et ce, notamment en milieu agricole. À la suite d'un cheminement à travers différentes initiatives, elle adoptait une Politique de développement durable en 2020 suivie d'un plan d'action l'année suivante.

- 3.80 L'un des objectifs dans l'axe « Gouvernance responsable et dynamisme des communautés » de la politique est d'intégrer le développement durable au processus décisionnel de tous les services municipaux. Cependant, le plan d'action ne couvre pas encore ce volet et met l'accent sur le volet environnemental en se concentrant sur les trois premiers axes de la politique. Un processus pour soutenir la prise de décision portant sur le milieu agricole simultanément sur les trois volets du développement durable (social, économie et environnement) permettrait plus facilement à la Ville d'actualiser les principes de développement durable dans sa gestion.
- 3.81 De plus, bien que l'agriculture contribue à lutter contre les changements climatiques en séquestrant du carbone, elle est grandement affectée par ces derniers. Le plan d'adaptation de l'agriculture de Lanaudière aux changements climatiques élaboré en 2021 dans le cadre du projet Agriclimat présente les incidences anticipées dans la région qui sont présentées en annexe 6.
- 3.82 Ce plan présente aussi les quatre priorités retenues par les producteurs et intervenants de Lanaudière :
- anticiper et accompagner l'évolution des besoins en eau pour éviter les conflits d'usage;
 - améliorer la santé des sols;
 - améliorer la qualité de l'eau à l'échelle de la ferme et du bassin versant;
 - se préparer aux épisodes de canicule répétés.
- 3.83 Du côté de la Ville, le Plan vert élaboré en 2011 prévoyait l'élaboration d'un plan d'adaptation aux changements climatiques au plus tard en 2016, et l'idée était reprise à la Politique de développement durable où ce plan d'adaptation était attendu pour avril 2021. Or, au 31 décembre 2021, la Ville n'avait toujours pas de Plan d'adaptation et d'atténuation aux conséquences des changements climatiques. Il sera important que l'éventuel plan précise les risques qui menacent de façon particulière le territoire agricole de Terrebonne et que des actions concrètes soient prévues pour agir de façon efficace sur ces derniers.
- 3.84 La Ville tarde donc à agir concrètement pour soutenir le milieu agricole face à son défi d'adaptation. La pérennité des entreprises agricoles de la région dépend du dynamisme du milieu et de leur capacité à s'adapter aux nouvelles réalités climatiques. Le plan régional donne des pistes intéressantes qui devraient être considérées par la Ville :
- dans quelle mesure la Ville pourrait-elle contribuer à accentuer la résilience des producteurs agricoles quant à leurs besoins en eau?

- comment pourrait-elle encourager les meilleures pratiques pour maintenir une bonne qualité des sols?
 - quels aménagements devrait-elle privilégier et soutenir pour diminuer les probabilités de températures extrêmes et leur incidence sur l'agriculture?
- 3.85 Par ailleurs, les bandes riveraines des cours d'eau jouent un rôle important. D'abord, une bande riveraine végétalisée permet de stabiliser la rive. Ensuite, elle constitue un filtre contre la pollution en retenant :
- une partie des fertilisants agricoles et urbains (émis par les citoyens, municipalités, entreprises, commerces, terrains de golf, etc.);
 - les matières organiques;
 - la pollution diffuse industrielle;
 - les polluants routiers (essence, huiles, graisses, sels de déglacage, abrasifs, etc.);
 - les sédiments.
- 3.86 Enfin, elles apportent des bénéfices écologiques, notamment en diminuant la température de l'eau, ce qui empêche la prolifération des algues bleu-vert, et en offrant un habitat à de nombreux représentants de la faune. Les bandes riveraines doivent être vues aussi comme des corridors fauniques qui permettent le déplacement d'animaux au profit d'une biodiversité et d'une diversité génétique plus riches.
- 3.87 La Ville pose des exigences par rapport aux bandes riveraines. En effet, l'article 342 du règlement de zonage mentionne que, en milieu agricole, la bande minimale de végétation doit être de trois mètres, dont la largeur est mesurée à partir de la ligne des hautes eaux. De plus, s'il y a un talus et que le haut de celui-ci se situe à une distance inférieure à trois mètres à partir de la ligne des hautes eaux, la largeur de la bande de végétation à conserver doit inclure un minimum d'un mètre sur le haut du talus. Ces exigences sont conformes aux exigences minimales de la politique gouvernementale de protection des rives, du littoral et des plaines inondables, mais certaines régions exigent une bande plus large.
- 3.88 Or, malgré les bénéfices que ces bandes apportent, la Ville n'exerce pas une surveillance de ses exigences réglementaires en la matière.
- 3.89 Sur la base des données collectées récemment dans le cadre de l'élaboration du plan régional des milieux humides et hydriques, la MRC affirme que moins de la moitié des bandes riveraines de son territoire seraient respectées, tous milieux confondus.
- 3.90 Puisqu'un nouveau régime transitoire de gestion des zones inondables, des rives et du littoral est en vigueur, en partie depuis le 1^{er} mars 2022, il sera important de vérifier que la réglementation municipale est adaptée en fonction de celui-ci. Ce régime abroge la Politique de protection des

rives, du littoral et des plaines inondables et restreint les compétences des municipalités à réglementer en cette matière afin d’avoir un régime plus uniforme à l’échelle de la province. Certaines modifications à la réglementation municipale pourraient être requises pour qu’elle s’arrime au nouveau régime provincial. Une analyse plus approfondie de la Ville pourrait être nécessaire en ce sens. Cependant, la norme minimale de trois mètres demeure, et la responsabilité de la faire appliquer sera partagée entre le ministère de l’Environnement et de la Lutte aux changements climatiques et la Ville.

3.91 **Recommandation 2021-3-8** : Nous recommandons à la Ville :

- d’identifier, de prioriser et de mettre en place des mesures concrètes d’adaptation pour faire face aux principaux risques liés aux changements climatiques susceptibles de menacer l’intégrité et l’utilisation du territoire agricole;
- de soutenir l’application de la réglementation relative aux bandes riveraines en l’adaptant au nouveau régime transitoire de gestion des zones inondables, des rives et du littoral;
- et de voir à ce qu’elle soit appliquée.

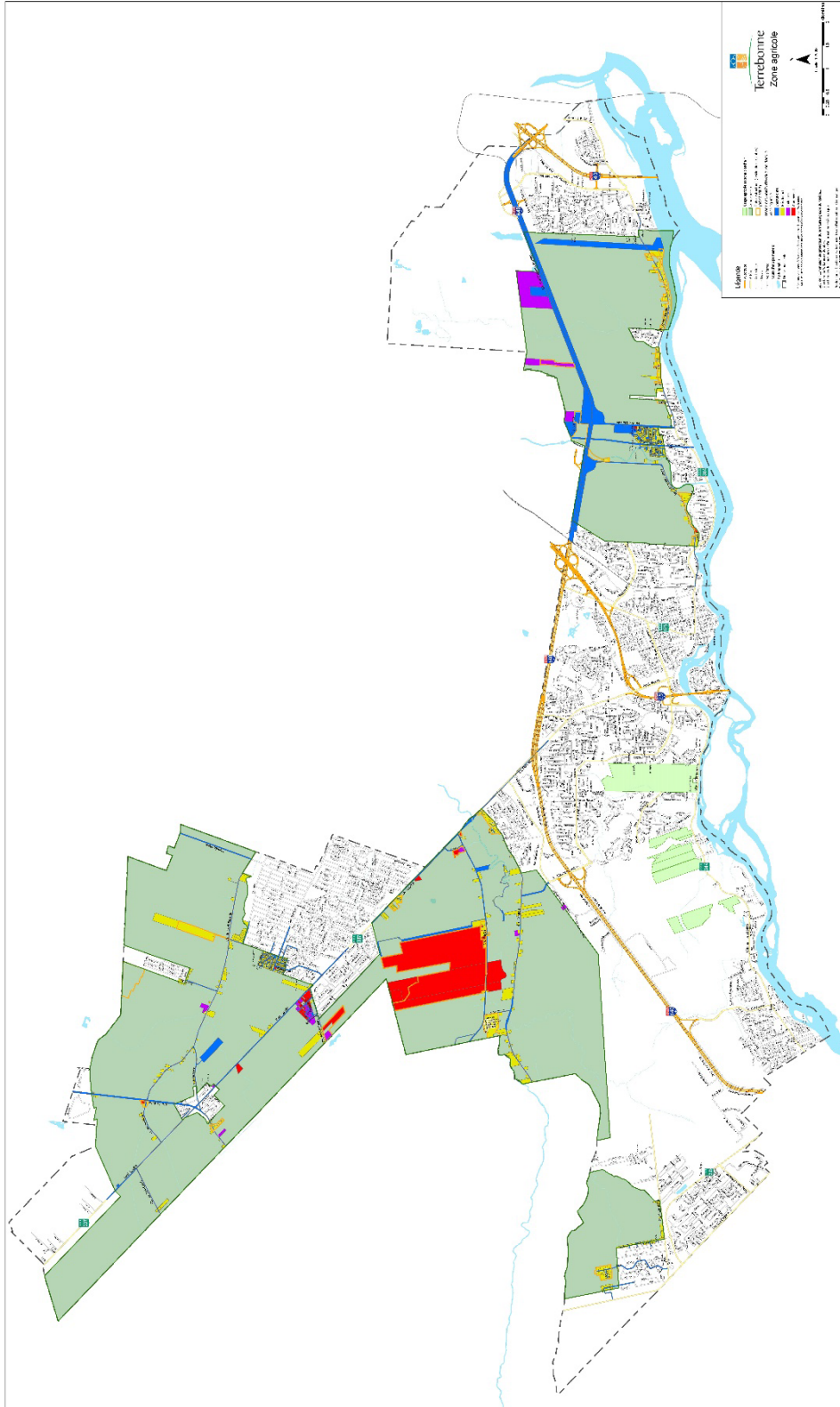
ANNEXE 1 OBJECTIFS ET CRITÈRES

Objectif : S'assurer que la Ville contribue efficacement et dans un souci de développement durable à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.

Critères

1. Les responsabilités de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles sont établies et attribuées en fonction de ses orientations en la matière.
2. Les orientations de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles sont formalisées et sont cohérentes autant avec celles de la MRC qu'avec ses autres orientations comme celles en matière de développement durable.
3. Les orientations de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles reposent sur :
 - une information fidèle sur le territoire et les activités qui y sont menées;
 - un diagnostic de la situation;
 - une analyse des options pour protéger et mettre en valeur le territoire et les activités agricoles, appuyée sur ce diagnostic.
4. Des mesures (stratégies, plans, etc.) en lien avec les options retenues sont prises par la Ville pour donner suite avec diligence à ses orientations. Ces mesures sont soutenues par des objectifs, cibles et indicateurs précisant les résultats recherchés autant pour la protection que pour la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.
5. Des mesures sont prises pour que la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles se fassent avec une préoccupation de développement durable, en prenant en compte l'ensemble des fonctions de l'agriculture.
6. Un suivi périodique de la performance obtenue est exercé quant aux engagements de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles, et une reddition de comptes est effectuée au conseil municipal et aux autres instances pertinentes.

ANNEXE 2 PLAN DE LA ZONE AGRICOLE DE TERREBONNE



ANNEXE 3 SOMMAIRE DES DOCUMENTS SUR LES ORIENTATIONS DE LA CMM ET DE LA MRC

Orientations de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)

Documents sur les orientations	Description
Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) – Un Grand Montréal attractif, compétitif et durable (avril 2012)	Ce plan définit des orientations, des objectifs et des critères aux fins d'assurer la compétitivité et l'attractivité du Grand Montréal dans la perspective d'un aménagement et d'un développement durables du territoire métropolitain. Un des huit objets de ce plan concerne la mise en valeur des activités agricoles.
Plan d'action métropolitaine de mise en valeur du territoire et des activités agricoles 2016-2020 (2016)	Ce plan s'inscrit dans les réflexions menées pour mettre en œuvre le PMAD, lequel invite les MRC et les agglomérations du Grand Montréal à se doter d'outils régionaux de développement et de mise en valeur de la zone agricole. Il comporte : <ul style="list-style-type: none"> • un portrait statistique du territoire et des activités agricoles métropolitaines; • un diagnostic qui prend la forme d'un tableau « forces, faiblesses, contraintes et opportunités »; • une présentation des enjeux agricoles métropolitains retenus; un énoncé de vision du plan d'action métropolitain de mise en valeur des activités agricoles; • des propositions d'actions à mettre en œuvre pour répondre à ces enjeux et à l'énoncé de vision.
Plan d'action 2019-2023 du PMAD – Activités agricoles (avril 2019)	Ce plan d'action 2019-2023 identifie les principales actions envisagées pour accompagner la mise en œuvre du PMAD pour cette période. Un des objectifs est de favoriser une occupation optimale en augmentant la superficie des terres en culture.
Plan métropolitain de développement agricole 2020-2025 (juin 2020)	Ce plan, élaboré en concertation avec les partenaires du milieu municipal et agroalimentaire, brosse un portrait statistique et pose un diagnostic pour en faire ressortir les principaux enjeux et, finalement, proposer des actions favorisant la synergie et le développement des secteurs de la production, de la transformation et de la distribution du bioalimentaire sur l'ensemble du territoire métropolitain. Trois axes stratégiques encadrent les actions prévues au plan : <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'accès et le développement des marchés aux produits agricoles métropolitains; • Promouvoir auprès de la population les produits issus de la production et de la transformation alimentaires de la région métropolitaine et les bénéfices économiques et environnementaux de l'achat local; • Favoriser la synergie entre les acteurs et la consolidation des initiatives déjà en place sur le territoire métropolitain en matière de développement des différents secteurs bioalimentaires.

Orientations de la MRC

Documents sur les orientations	Orientations / vision / objectifs / enjeux
<p>SAR de remplacement version 2 (décembre 2002 version initiale — à jour au 26 mars 2021)</p>	<p>Orientation : Planifier l'aménagement de la zone agricole et la mise en valeur du territoire agricole en accordant la priorité aux activités et aux entreprises agricoles en zone agricole et en concentrant les activités non agricoles à l'extérieur de la zone agricole.</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la pérennité d'une base territoriale pour la pratique de l'agriculture. • Favoriser la protection et le développement des activités et des entreprises agricoles dans une perspective de développement durable. • Planifier, en concertation avec le milieu, des actions de développement des activités agricoles en zone agricole permanente. • Favoriser une hausse des superficies des terres cultivées en priorisant la remise en culture des terres en friche dans la zone agricole permanente et en considérant les possibilités offertes par la pratique d'une agriculture urbaine.
<p>PDZA de la MRC (novembre 2016) — Plan d'action 2016-2031</p>	<p>Vision : En 2030, la MRC est reconnue pour favoriser un dynamisme et une diversité des activités agricoles qui s'appuient sur une économie sectorielle innovante et variée. Ce dynamisme est entretenu par une relève de plus en plus présente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises et les producteurs ont un fort sentiment d'appartenance et sont fiers de l'image de leur territoire agricole. • L'agriculture durable est mise en valeur et reconnue autant par les concitoyens urbains que ruraux, le tout avec l'appui et l'engagement du monde municipal. • Le soutien de la communauté et le maintien d'un dialogue constant permettent une cohabitation harmonieuse et complémentaire entre les milieux agricoles et urbains. • Le milieu agricole de la MRC contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie de la collectivité, en respect de l'intégrité écologique du territoire. <p>Orientations : Pour favoriser la réalisation de la vision, trois orientations stratégiques de développement sont privilégiées : (1) s'engager, (2) acquérir des connaissances et (3) communiquer.</p> <p>Enjeux</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diversification et l'intégration d'approches novatrices ou expérimentales compatibles avec l'agriculture traditionnelle. • La reconnaissance et la valorisation des activités, des producteurs et des fonctions de la zone agricole. • La mobilisation des producteurs agricoles. • La facilitation de l'accès à la terre pour les producteurs et la relève. • Le maintien de l'intégrité environnementale.

ANNEXE 4 SOMMAIRE DES ORIENTATIONS DE LA VILLE

Les principales orientations de la Ville en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles se trouvent au plan d'urbanisme (1000) qui, en vue de « Révéler l'identité de la nouvelle Ville de Terrebonne par la réalisation de sept grands projets, et ce, dans une perspective de développement durable », se décline en sept thèmes couvrant l'ensemble des enjeux identifiés pour la Ville. L'un de ceux-ci concerne le milieu rural : Un milieu rural dynamique et valorisé — La protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles.

Objectif	Moyens de mise en œuvre
Un milieu rural dynamique et valorisant la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le positionnement de la Ville et les vocations spécifiques de chacun des secteurs agricoles (secteur Nord / agroalimentaire / agrotouristique, etc.) en collaboration avec les intervenants clés (MRC, CCA, etc.). • Établir une entente-cadre avec l'UPA afin d'aider la production, en collaboration avec la MRC. • Établir une stratégie de revalorisation des terres en friche. • Mettre en œuvre le Plan de gestion et de valorisation de la zone et des activités agricoles. • Adopter des dispositions normatives spécifiques concernant les usages autorisés et la limitation des usages autres qu'agricoles en zone agricole.
Assurer la cohabitation harmonieuse des usages en zone agricole et la gestion des impacts des activités agricoles sur les milieux de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientiser les agriculteurs à l'application des principes du développement durable aux activités agricoles. • Identifier et gérer les îlots déstructurés en territoire agricole. • Intégrer à la réglementation les dispositions normatives spécifiques concernant les distances séparatrices relatives à la gestion des odeurs en milieu agricole. • Au sein des îlots déstructurés, aucune rue ne peut être prolongée sauf : <ul style="list-style-type: none"> – pour aménager un rond de virage à un cul-de-sac, lequel serait justifié pour des raisons d'ordres sécuritaire et fonctionnel (desserte et circulation); – pour compléter un bouclage du réseau routier. <p>Dans le cas d'un prolongement de rue et/ou d'aménagement de rue justifié, ou pour compléter un bouclage du réseau routier, aucun nouveau territoire constructible à des fins autres qu'agricoles ne peut être créé en bordure de ce tronçon routier à moins qu'il s'agisse de territoires irrécupérables à des fins agricoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au sein des îlots déstructurés autorisant un usage résidentiel, permettre le branchement d'un bâtiment au réseau d'égout ou d'aqueduc seulement dans le cas de l'implantation d'une conduite maîtresse hors du périmètre d'urbanisation pour des raisons de salubrité, de santé ou de sécurité publique, et ce, sous réserve de certaines conditions.
Désenclaver le milieu agricole en assurant des liens avec le réseau récréatif de la Ville	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les impacts sur le milieu agricole associés à l'implantation de sentiers récréatifs en zone agricole. • Établir une concertation entre les intervenants, en lien avec l'implantation de sentiers récréatifs en zone agricole. • Mettre à jour le Plan directeur du réseau cyclable. • Prolonger la piste cyclable de la Trans-Terrebonne vers les secteurs Est et Nord de la Ville. • Collaborer à la réalisation du sentier transcanadien.
Promouvoir le développement agroalimentaire et agrotouristique	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer la vocation d'un secteur à des fins d'implantation d'un marché public. • Adopter des dispositions normatives spécifiques concernant les usages agroalimentaires et agrotouristiques, en zone rurale et agricole.

Autres orientations de la Ville pertinentes pour la protection et la mise en valeur des terres agricoles

Politiques et plans	Orientations/objectifs
Politique environnementale (décembre 2004) <i>Abrogée à la suite de l'adoption de la Politique de développement durable ci-bas</i>	Cette politique comportait des objectifs en matière de sol : <ul style="list-style-type: none"> • maintenir les superficies à vocation agricole dans leur état actuel; • favoriser une utilisation rationnelle des sols selon les principes du développement durable, et ce, notamment en milieu agricole; • maintenir et encourager une activité agricole viable sur le territoire à vocation agricole de la municipalité.
Politique de l'arbre (mai 2009)	Cette politique a été élaborée pour donner aux responsables locaux ainsi qu'aux citoyens un outil d'action et d'information leur permettant de participer à l'amélioration du patrimoine arboricole de la Ville et ainsi vivre en harmonie avec celui-ci. Elle a aussi été élaborée pour proposer une orientation générale visant la protection, la conservation et le développement du capital vert de Terrebonne. Il y est mentionné que les champs, au couvert végétal inexistant, sont souvent exposés aux vents dominants, provoquant une érosion éolienne importante des sols, et que le rétablissement et la consolidation des haies brise-vent en milieu agricole est un objectif répondant à cette problématique. Une orientation cible la consolidation du couvert arborescent existant, dont deux objectifs sont applicables au milieu agricole : <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la qualité du couvert végétal existant; • Identifier les sites potentiels de plantation.
Plan vert 2011-2016 (juin 2011) <i>Périmé à la suite de l'abrogation de la Politique environnementale.</i>	Ce plan visait l'atteinte des grands objectifs fixés dans la Politique environnementale. Il comportait 6 grandes orientations et 21 objectifs. Deux orientations concernaient plus particulièrement le milieu agricole : <ul style="list-style-type: none"> • Sauvegarde et mise en valeur de la biodiversité et des milieux naturels et agricoles <ul style="list-style-type: none"> – Maintenir et consolider le couvert forestier (milieu urbain et agricole); – Préserver et mettre en valeur le milieu agricole; • Qualité des milieux de vie <ul style="list-style-type: none"> – Diminuer les nuisances sonores, olfactives, visuelles et lumineuses.
Plan de gestion et mise en valeur des milieux naturels (janvier 2018)	L'un des objectifs de ce plan est de mieux orienter le développement urbain de la Ville tout en préservant son patrimoine naturel et en bénéficiant des services écologiques que ce patrimoine procure. Il propose des outils d'aide à la décision et des lignes directrices permettant de guider les interventions qui concernent le paysage naturel et le développement du territoire. Une des orientations est de maintenir le couvert forestier en lien avec la recommandation formulée par la CMM dans son PMAD.
Politique de développement durable (janvier 2020)	Cette politique qui est divisée en 5 axes majeurs comprend 11 objectifs. Un des objectifs portant sur la qualité des milieux de vie et la préservation de l'environnement naturel est : Préserver et mettre en valeur les espaces verts, bleus et blancs tout en les intégrant au milieu de vie pour les rendre plus accessibles à la population.
Plan d'action – Politique de développement durable – Agir pour demain (avril 2021)	Ce plan met l'accent sur le volet environnemental en se concentrant sur les trois premiers axes de la politique, dont celui concernant la préservation et la mise en valeur des espaces verts. Comme il s'agit d'un outil évolutif, il intégrera les axes liés à la gouvernance et à l'économie ultérieurement. Pour l'instant, aucune action ne porte donc spécifiquement sur le milieu agricole.

ANNEXE 5 RESPONSABILITÉS DE LA MRC ET DE LA VILLE EN MATIÈRE DE PROTECTION ET DE MISE EN VALEUR DU TERRITOIRE ET DES ACTIVITÉS AGRICOLES

	Responsabilités
MRC	<p>La MRC doit en vertu de la <i>Loi sur l'aménagement et l'urbanisme</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • voir à l'aménagement de son territoire en élaborant un schéma d'aménagement et de développement qui prend en compte les zones agricoles et qui peut être complété par un PDZA; • juger de la conformité au schéma ou au règlement de contrôle intérimaire à l'égard des plans et règlements d'urbanisme locaux et des interventions gouvernementales; • se doter d'un comité consultatif agricole (le « CCA ») chargé d'étudier toute question relative à l'aménagement du territoire agricole, à la pratique des activités agricoles et aux aspects environnementaux rattachés à l'aménagement de ce territoire et à la pratique de ces activités et de faire au conseil les recommandations qu'il estime appropriées sur les sujets qu'il a étudiés. <p>En vertu de la <i>Loi sur les compétences municipales</i>, la MRC peut également prendre toute mesure pour favoriser le développement local et régional sur son territoire.</p>
Ville	<p>La <i>Loi sur l'aménagement et l'urbanisme</i> (LAU) stipule qu'une municipalité locale doit se doter d'un plan d'urbanisme applicable à l'ensemble de son territoire. Ce plan permet à la Ville d'appliquer et d'assurer sur son territoire le suivi des orientations liées au schéma d'aménagement et de développement de la MRC. Une réglementation soutient l'application du plan d'urbanisme, dont celle portant sur le zonage.</p> <p>Elle doit aussi contribuer, sans qu'il y ait d'obligation légale de le faire, à l'opérationnalisation du PDZA produit par la MRC; elle est garante des impôts fonciers sur son territoire, y compris les immeubles agricoles, et peut, en vertu de la <i>Loi sur les compétences municipales</i>, adopter des règlements en matière d'environnement.</p> <p>Sur le plan fonctionnel, en plus de la Commission de la planification, de l'aménagement et de l'entretien du territoire²¹ qui a été interpellée dans toutes les étapes de réalisation du plan d'urbanisme, trois directions de la Ville sont plus directement impliquées dans la protection et la mise en valeur du territoire et des activités agricoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La direction de l'urbanisme durable; • La direction du génie; • Le Bureau du développement économique.

Note : La LAU amène certaines obligations aux municipalités régionales de comté et aux municipalités qui peuvent avoir une incidence sur les activités agricoles. En voici quelques-unes :

- Mettre en œuvre et surveiller certaines mesures de la politique de protection des rives, du littoral et des plaines inondables²².
- Limiter certaines pratiques agricoles aux pourtours des prises d'eau potable (Règlement sur le prélèvement des eaux et leur protection (RPEP)).
- Imposer des distances séparatrices pour atténuer les inconvénients reliés aux odeurs inhérentes aux activités agricoles : distance entre une zone d'épandage et des résidences, types d'épandeurs

²¹ Antérieurement, la Commission de la gestion et de l'entretien du territoire, de l'environnement et du patrimoine.

²² En prenant en compte le nouveau régime transitoire de gestion des zones inondables, des rives et du littoral qui entre en vigueur, en partie, le 1^{er} mars 2022.

utilisables pour réduire les odeurs, distance à respecter quand une activité non agricole veut s'agrandir à proximité de bâtiments d'élevage.

- Régir la plantation et l'abattage d'arbres.
- Interdire, sans excéder 3 jours consécutifs, l'épandage des fumiers et lisiers pour un maximum de 12 jours.
- Limiter le nombre d'élevages porcins sur son territoire dans des conditions strictes.

ANNEXE 6 INCIDENCES ANTICIPÉES DES CHANGEMENTS CLIMATIQUE DE LA RÉGION DE LANAUDIÈRE

Impacts des changements climatiques sur l'agriculture dans la région de Lanaudière

(source : Plan d'adaptation de l'agriculture de Lanaudière aux changements climatiques)

- La hausse des précipitations attendue l'automne, l'hiver et le printemps, davantage sous forme liquide, risque d'accroître l'érosion des sols et la dégradation de la qualité de l'eau;
- La diminution du couvert de neige ainsi que l'alternance de pluie et de neige pourraient accentuer les risques pour la survie des plantes pérennes (fourrages et petits fruits) et cultures d'automne. En raison de l'augmentation des épisodes de gel-dégel en hiver, accompagnés de pluie, le poids de la neige et de la glace sur les bâtiments pourrait être important certaines années;
- La hausse des températures l'hiver pourrait augmenter la survie des insectes ravageurs des cultures, mais aussi des parasites des animaux. Dans certains types d'élevage, les redoux hivernaux pourraient entraîner davantage de problématiques d'humidité et de maladies pulmonaires pour les animaux;
- La saison hivernale où les sols sont gelés et permettent la réalisation de travaux forestiers serait raccourcie. La saison de production des érablières serait vraisemblablement devancée, mais de durée équivalente à celle observée en moyenne historiquement;
- Au printemps, la hausse des températures aurait pour effet de devancer le démarrage de la croissance des végétaux. Les températures plus élevées se poursuivront plus longtemps à l'automne, allongeant la saison de croissance de près de 22 jours;
- L'été, les épisodes de canicule seront plus fréquents, risquant de faire souffrir plus fréquemment les animaux de stress thermique, avec des conséquences sur leur productivité, voire leur survie, dans certains cas;
- Ces températures estivales élevées pourraient aussi être dommageables aux rendements des céréales de printemps et à la productivité de plusieurs cultures maraîchères et fruitières de climat frais (crucifères, fraises d'automne, etc.). Elles pourraient également amener des défis pour la gestion de la chaleur en serriculture;
- Finalement, la hausse des températures l'été aura pour effet d'augmenter les besoins en eau pour les plantes et les animaux. Or, les précipitations resteront identiques à celles observées historiquement durant cette saison; les épisodes de stress hydrique seront donc probablement plus fréquents.

ANNEXE 7 SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Numéro	Recommandations
Orientations	
2021-3-1	<p>Nous recommandons à la direction générale :</p> <ul style="list-style-type: none">de regrouper les orientations relatives à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles pour s'assurer qu'elles couvrent les enjeux en présence et pour en faciliter la prise en compte;de voir à ce que les orientations du plan d'urbanisme relatives à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles soient mises à jour en fonction de celles définies par la MRC Les Moulins au plan de développement de la zone agricole ainsi que des résultats d'une analyse des options susceptibles d'être le plus efficace possible dans le contexte spécifique de la Ville.
Responsabilisation	
2021-3-2	<p>Nous recommandons à la direction générale :</p> <ul style="list-style-type: none">de préciser les responsabilités des unités administratives et des employés relatives à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles de façon à renforcer la responsabilisation quant aux orientations;de désigner un coordonnateur de l'action en vue de protéger et de mettre en valeur le territoire et les activités agricoles avec le mandat, dans une perspective transversale, d'assurer une cohérence d'action, de mesurer les progrès réalisés et d'en rendre compte.
2021-3-3	<p>Nous recommandons à la direction générale de déterminer des cibles concrètes à atteindre liées aux objectifs en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles et d'élaborer les indicateurs pour en faciliter la mesure.</p>
2021-3-4	<p>Nous recommandons à la direction générale :</p> <ul style="list-style-type: none">d'exercer un suivi de ses orientations et de ses objectifs en matière de protection et de mise en valeur du territoire et des activités agricoles pour s'assurer que les actions prévues sont déployées et qu'elles produisent les résultats attendus;de formaliser la reddition de comptes envers les élus et les diverses parties prenantes avec qui la Ville collabore pour protéger et mettre en valeur le territoire et les activités agricoles.
Information sur le territoire agricole et son exploitation	
2021-3-5	<p>Nous recommandons à la direction générale de recueillir, regrouper et organiser l'information pertinente liée à la protection et à la mise en valeur du territoire et des activités agricoles pour qu'elle puisse être facilement utilisée par les employés de la Ville appelés à contribuer à ce dossier et pour qu'elle soutienne le choix par la Ville de stratégies d'intervention pertinentes.</p>
Mise en valeur du territoire et des activités agricoles	
2021-3-6	<p>Nous recommandons à la direction générale d'établir une stratégie de mise en valeur du territoire et des activités agricoles adaptées au contexte actuel et alignées sur ses orientations.</p>

Numéro	Recommandations
Taxation	
2021-3-7	<p>Nous recommandons à la direction générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'analyser la charge fiscale imposée aux exploitants agricoles pour s'assurer qu'elle demeure équitable et qu'elle ne décourage pas l'exploitation des terres agricoles; • de considérer la possibilité d'utiliser le levier fiscal pour encourager ou dissuader certaines actions des propriétaires de terres agricoles et, s'il y a lieu, de demander une modification à la charte de la Ville.
Développement durable	
2021-3-8	<p>Nous recommandons à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'identifier, de prioriser et de mettre en place des mesures concrètes d'adaptation pour faire face aux principaux risques liés aux changements climatiques susceptibles de menacer l'intégrité et l'utilisation du territoire agricole; • de soutenir l'application de la réglementation relative aux bandes riveraines en l'adaptant au nouveau régime transitoire de gestion des zones inondables, des rives et du littoral; • et de voir à ce qu'elle soit appliquée.

ANNEXE 8 BIBLIOGRAPHIE

CDAQ (2021). *Plan d'adaptation de l'agriculture de Lanaudière aux changements climatiques*. Projet Agriclimat. 44 p. ISBN 978-2-9819521-6-5.

Gouvernement du Québec :

- ministère du Conseil exécutif (juin 2019). *Guide d'élaboration des politiques publiques*.
- secrétariat du Conseil du trésor (février 2003). *Modernisation de la gestion publique. Guide sur les indicateurs*.

HARDY, Vincent, TOWHILL, Brian et Adam WOLF. (1990). *La responsabilisation comme stratégie de modernisation. Politiques et management public*, vol. 8, n° 3, 1990. p. 87-129. Disponible à l'adresse suivante :

www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1990_num_8_3_2956

Organisation des Nations Unies (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, présenté dans la Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 (70^e session). Disponible à l'adresse suivante :

<https://undocs.org/fr/A/RES/70/1>

Politique de protection des rives, du littoral et des plaines inondables, RLRQ, chapitre Q-2, r. 35.

Union des producteurs agricoles (avril 2016). *Évaluation foncière et taxation municipale : le guide du propriétaire agricole et forestier*.

Vivre en Ville (septembre 2021). *Désormais — Mémoire présenté à la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation*. Dans le cadre de la consultation sur la Stratégie nationale d'urbanisme et d'aménagement des territoires.



4

CHAPITRE 4
SUIVI DES
RECOMMANDATIONS



Introduction

Rappel du processus

Suivis

CHAPITRE 4 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

INTRODUCTION

Ce chapitre présente le suivi des recommandations effectué par le Bureau relativement aux audits de performance. Celui concernant les audits financiers est présenté au chapitre 5. Les gestionnaires concernés par nos travaux d'audit sont responsables d'élaborer et de mettre en œuvre les plans d'action nécessaires pour prendre en charge les recommandations qui en découlent, et ce, dans des délais appropriés.

Les travaux de suivi du Bureau reposent principalement sur l'évaluation de la conception et de la mise en place des actions pour répondre aux recommandations et sur l'adéquation des délais. Le Bureau juge de ces éléments à partir de l'information probante obtenue des gestionnaires et sur les discussions avec ces derniers. De ce fait, les travaux de suivi exigent un degré d'assurance moins élevé que celui de l'audit initial. Toutefois, selon le risque couru, des travaux plus exhaustifs peuvent être réalisés, comme la validation de l'application des actions à la suite de leur mise en place et leur fonctionnement approprié pour une certaine période ou à un moment précis.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	131
Rappel du processus de suivi des recommandations	133
Suivi de l'ensemble des recommandations	134
Dépôts et validation des plans d'action	134
Suivi continu de la mise en œuvre des plans d'action	135
Suivis finaux	136
Suivi des recommandations de 2018 portant sur la gouvernance et la gestion financière	138
Sommaire du mandat d'audit et du suivi	138
Suivi détaillé	140
Suivi des recommandations de 2018 portant sur le financement des services de l'eau	148
Sommaire du mandat d'audit et du suivi	148
Suivi détaillé	148
Suivi des recommandations de 2015 portant sur l'aide accordée aux organismes	152
Sommaire du mandat d'audit et du suivi	152
Suivi détaillé	153

RAPPEL DU PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

4.1 Afin de faciliter la compréhension des résultats des travaux qui sont présentés dans ce chapitre, cette section propose un bref rappel du processus de suivi des recommandations, qui a été introduit en octobre 2018.

Figure 4.1 Processus de suivi des recommandations

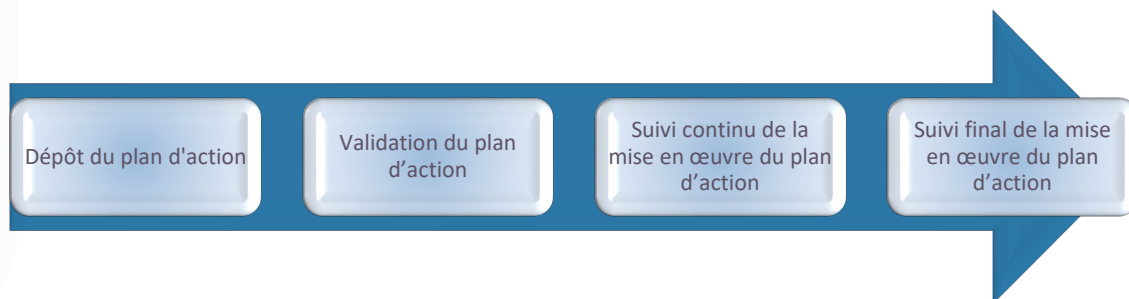


Tableau 4.1 Brève description des étapes du processus de suivi des recommandations

Actions principales	Étapes	Calendrier
Dépôt du plan d'action	À la fin de chaque mandat d'audit, l'audité a la responsabilité de produire un plan d'action dans les délais convenus.	Délais entendus ²³ lors du dépôt du projet de rapport d'audit
Validation du plan d'action	Le Bureau évalue si les actions décrites dans ce plan permettront de répondre aux recommandations et communique à l'audité le résultat de sa validation. Ce plan est approuvé par la direction générale afin d'en déclencher le processus de suivi.	Avant l'émission du rapport d'audit final
Suivi continu de la mise en œuvre du plan d'action	Après le déclenchement du processus de suivi, un examen semi-annuel est effectué par le Bureau avec les audités pour s'assurer de l'avancement de l'ensemble des plans d'action liés aux différents audits réalisés. Le résultat de l'ensemble des suivis est communiqué en continu à la direction générale ainsi qu'au comité de vérification par le Bureau, qui est dans la plupart des cas accompagnés de l'audité.	En continu, tous les 6 mois après l'émission du rapport d'audit final jusqu'au déploiement des actions
Suivi final de la mise en œuvre du plan d'action (Reddition de comptes publique)	Le Bureau effectue un suivi final, dont il rend compte dans son rapport annuel pour lequel il mesure le taux d'application des recommandations. Lors de ce suivi, le Bureau évalue si les actions déployées par la Ville permettent de régler les lacunes relevées et ainsi de fermer les recommandations. Après cette période, lorsque des recommandations se rapportent à des lacunes jugées toujours importantes, le Bureau peut décider de poursuivre leur suivi ou conduire ultérieurement un nouveau mandat d'audit.	Habituellement, trois ans après la formulation des recommandations

²³ Habituellement, quatre semaines après le dépôt du rapport projet.

SUIVI DE L'ENSEMBLE DES RECOMMANDATIONS

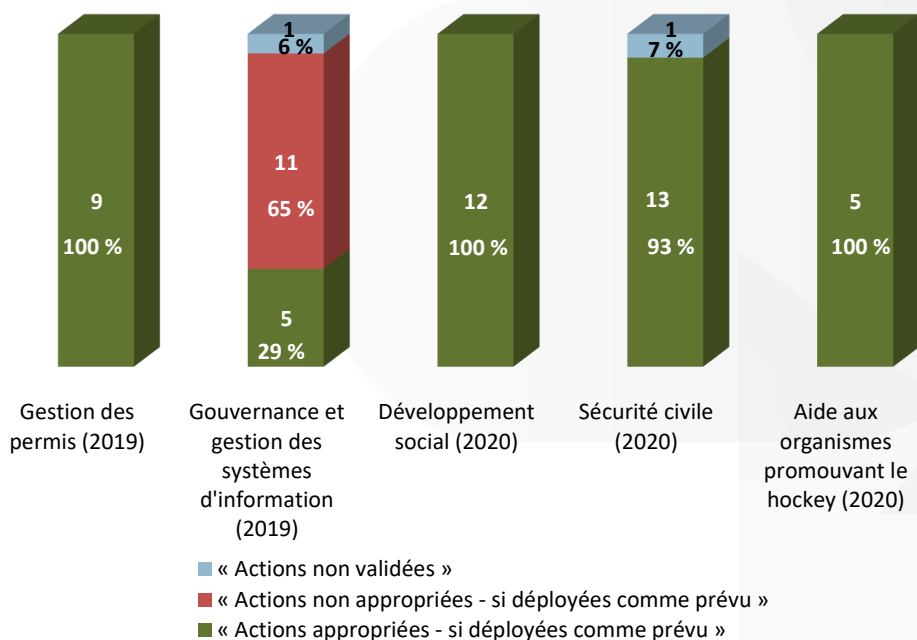
4.2 Les résultats des travaux du Bureau et de la Ville concernant le suivi des recommandations des audits de performance sont présentés dans cette section. Ces résultats sont également communiqués en continu à la Ville ainsi qu'au comité de vérification.

Dépôts et validation des plans d'action

4.3 Le processus en place prévoit qu'un plan d'action soit produit par l'audité avant l'émission du rapport d'audit final par le Bureau. Il est important de produire un tel plan d'action dès la fin des travaux, puisqu'il favorise une prise en charge rapide des actions pour permettre aux audités d'avoir le temps requis pour les déployer. Aussi, l'approbation de ce plan par la direction générale et sa validation par le Bureau permet aux audités de concentrer leurs efforts sur les bonnes actions pour corriger les lacunes relevées.

4.4 Pour les audits conduits en 2020, notre Bureau a reçu des audités une première version de ces plans en mai et en juin 2021, et la validation de ceux-ci s'est finalisée entre juillet et décembre selon l'audit. Dans certains cas, de nouvelles versions des plans d'action ont fait l'objet de validations additionnelles par notre Bureau. La figure ci-dessous illustre le résultat des validations pour les audits de 2019 et de 2020, soit ceux dont les suivis finaux n'ont pas été effectués.

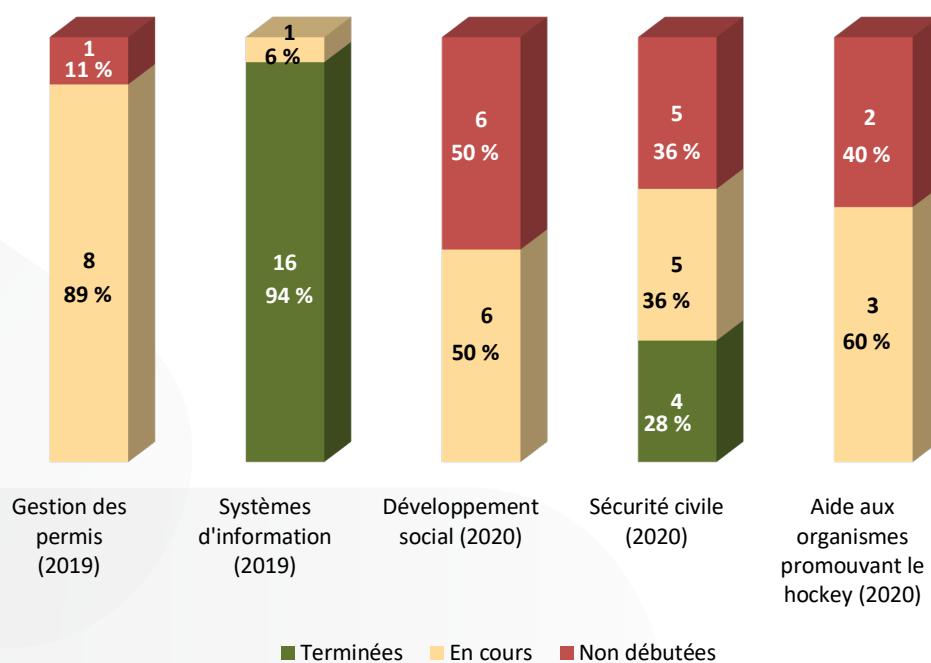
Figure 4.2 Résultat de la validation des actions de la Ville pour les audits de performance dont le suivi final n'est pas effectué



Suivi continu de la mise en œuvre des plans d'action

4.5 Les suivis continus ont été essentiellement effectués tous les six mois comme le prévoit le processus. Ces suivis continus consistent en une appréciation des renseignements fournis par les audités qui décrivent et évaluent le degré d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action pour chacune des recommandations. La figure 4.3 présente le résultat du plus récent de ces suivis continus.

Figure 4.3 Suivi de la mise en œuvre des actions de la Ville pour les audits de performance dont le suivi final n'est pas effectué



Légende du statut de mise en œuvre des actions au moment du suivi continu

Terminées : Les actions ont été entièrement déployées.

En cours : Les actions ont été entreprises, mais ne sont pas terminées.

Non débutées : Les actions n'ont pas été entreprises.

4.6 Ce résultat permet d'observer que, au cours de la deuxième année de mise en œuvre, les recommandations sont majoritairement en cours d'application pour la gestion des permis. En ce qui concerne l'audit portant sur la gouvernance et la gestion des systèmes d'information, nous avons cessé le suivi de 16 recommandations, puisque la Ville a terminé de déployer les actions qu'elle souhaitait mettre en œuvre. Cependant, uniquement 4 de ces 16 actions seront appropriées pour répondre aux recommandations, si elles sont déployées comme prévu.

4.7 Quant aux audits réalisés en 2020, la première année de mise en œuvre permet de constater que 64 % des actions de la Ville pour l'audit portant sur la sécurité civile sont terminées ou en cours de réalisation. Soixante pour cent de celles relatives à l'audit sur l'aide aux organismes

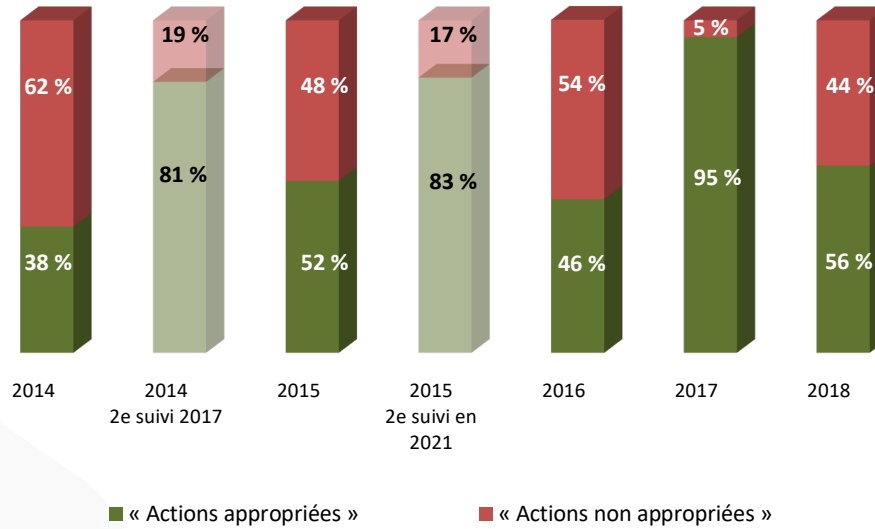
promouvant le hockey et 50 % de celles relatives à l'audit portant sur le développement social pour les citoyens en contexte de vulnérabilité sont également en cours de réalisation.

Suivis finaux

- 4.8 Cette année, notre Bureau a réalisé le suivi final des audits conduits en 2018, soit celui sur la gouvernance et la gestion financière ainsi que celui sur le financement des services de l'eau qui sont plus amplement détaillés dans les prochaines sections de ce chapitre. Pour ces audits, 56 % des actions sont appropriées pour corriger les lacunes. Ce taux de rendement est inférieur à celui observé pour les audits de 2017.
- 4.9 Nous avons également réalisé un deuxième suivi final de l'audit portant sur l'aide accordée aux organismes conduit en 2015. Le résultat de notre premier suivi final démontrait à l'époque que 11 des 29 recommandations demeuraient à être appliquées. Ceci s'expliquait en partie par le report de la mise à jour des différentes politiques encadrant le soutien aux organismes qui constituait l'une des mesures charnières au plan d'action de la Ville pour répondre aux recommandations émises. Le taux d'actions appropriées pour répondre aux recommandations passe donc de 52 % à 83 %.
- 4.10 Nos suivis finaux pour plusieurs des mandats mettent en lumière que la Ville n'a pas été en mesure de terminer la mise en œuvre de ses actions dans un délai de trois ans. Entre autres, nous avons observé que, bien que des actions soient entreprises, les échéanciers initiaux tendent pour certains audits à être reportés dans le temps, et il n'y a pas de leadership centralisé pour assurer leur prise en charge. Dans cette perspective, nous invitons la Ville à évaluer les mesures qui pourraient être déployées afin de mobiliser, accompagner et soutenir les audités dans la mise en œuvre complète des actions dans les délais planifiés.

4.11 La figure ci-dessous illustre l'historique des suivis finaux réalisés pour les audits de performance conduits de 2014 à 2018.

Figure 4.4 Historique des résultats des suivis finaux des actions mises en œuvre par la Ville pour répondre aux recommandations des audits de performance



Légende du résultat de l'évaluation des actions pour répondre aux recommandations

Appropriées : Les actions appropriées pour corriger les lacunes ont été posées.

Non appropriées : Les actions posées pour corriger les lacunes ne sont pas appropriées ou aucune action n'a été

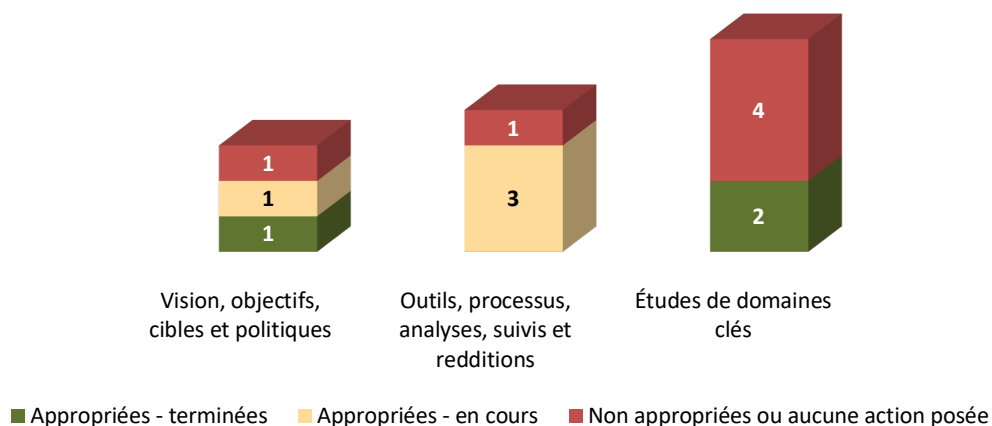
SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2018 PORTANT SUR LA GOUVERNANCE ET LA GESTION FINANCIÈRE

Sommaire du mandat d’audit et du suivi

- 4.12 En 2018, le Bureau a conduit un audit de performance sur la gouvernance et la gestion financière de la Ville. Nous soulignons que l’évolution du contexte économique, démographique, climatique ainsi que la poursuite du développement des infrastructures et leur maintien en bon état étaient autant de défis posés à la Ville. Nous mentionnions qu’elle ne pouvait les relever que grâce à une situation financière permettant de s’adapter, d’évoluer et d’innover. Le mandat visait donc à s’assurer que la Ville gouvernait sa situation financière pour favoriser une situation viable à long terme sur laquelle s’alignaient les mécanismes de gestion nécessaires.
- 4.13 Nous avons conclu que les décisions relatives à la gestion de la Ville ne s’alignaient pas sur une vision de ses besoins financiers et en investissement à long terme pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les décisions n’étaient également pas fondées sur des analyses et des évaluations en fonction d’objectifs et de cibles financières établies. De plus, peu de mécanismes avaient été mis en place pour suivre et contrôler de façon proactive et prospective sa situation financière. Toutefois, nous avons observé vers la fin de nos travaux que la Ville se dotait de quelques indicateurs financiers.
- 4.14 La figure ci-après présente le suivi final de la mise en œuvre du plan d’action de la Ville visant à répondre aux 13 recommandations formulées dans le cadre de nos travaux de 2018. Les actions pour corriger les lacunes sont appropriées pour sept de ces treize recommandations, soit 54 %.
- 4.15 Rappelons que le nouveau processus de suivi des recommandations a été appliqué pour la première fois pour les audits réalisés en 2018, qui font l’objet d’un suivi final cette année. Le résultat de la validation des actions de la Ville indiquait que ces actions devaient être appropriées, si elles avaient été déployées comme prévu. Toutefois, les divers suivis continus de ces actions illustraient que celles-ci étaient en grande majorité²⁴ en cours ou non débutées, ce qui est conséquent avec ce résultat. Aussi, l’échéancier de la mise en œuvre des actions a été reporté à maintes reprises.

²⁴ Au dernier suivi présenté au rapport annuel de l’an dernier, la mise en œuvre des actions en cours ou non débutées était de 85 %.

Figure 4.5 Suivi final de la mise en œuvre des actions relatives aux treize recommandations formulées



Légende du résultat du suivi final des actions pour répondre aux recommandations

Appropriées – statut : Les actions sont appropriées pour corriger les lacunes.

Non appropriées : Les actions ne sont pas appropriées pour corriger les lacunes.

Aucune action posée : Aucune action importante n’a été posée.

Statut de mise en œuvre des actions appropriées au moment du suivi final

Terminées : Les actions ont été entièrement posées.

En cours : Les actions ont été entreprises, mais ne sont pas terminées.

- 4.16 En conclusion, les efforts investis jusqu’ici par la Ville jettent les premières bases pour une amélioration de son processus de gouvernance et de gestion financière. En effet, la Ville a établi une première vision de sa situation financière visée à long terme avec des cibles et des objectifs qui ont été formalisés à travers des politiques, des perspectives budgétaires, des programmes et des plans pertinents.
- 4.17 Bien que ces projections d’investissements à long terme permettent de répondre à nos recommandations avec la production d’un plan décennal d’immobilisations (PDI), il n’en demeure pas moins que les budgets d’exploitation demeurent à court terme, ce qui est insuffisant pour valider l’atteinte de ces cibles comme nous le recommandons. Aussi, son PDI requiert une meilleure maîtrise par les directions des interventions requises et de l’estimation des coûts pour maintenir en état les actifs immobiliers, pour en assurer leur rehaussement pour satisfaire les besoins évolutifs ou leur remplacement lorsqu’ils sont en fin de vie.
- 4.18 Finalement, des efforts additionnels doivent être faits par la Ville au point de vue de l’efficacité et de l’efficience de l’analyse de sa situation financière globale eu égard à ses politiques financières, son suivi et sa reddition par rapport aux cibles projetées sur un horizon à long terme. Ses outils technologiques lui donnent pour l’instant peu d’agilité pour automatiser ces analyses et ces suivis qui demeurent produits en combinaison avec des solutions bâties sur des fichiers Excel. Nous nous serions attendus à ce que le projet de refonte de sa solution technologique de gestion financière, déployée après cet audit, prenne en compte ce besoin d’affaires.

Commentaires de la Ville

« La direction de l'administration et des finances constate que le suivi de cet audit de performance montre que des progrès importants ont été effectués, notamment, grâce à la mise en place par la Ville de divers outils et politiques favorisant sa gestion financière dans les dernières années. La direction de l'administration et des finances a également une vision mieux définie des éléments restants à déployer ou à bonifier dans la prochaine année et au cours des suivantes.

Le présent suivi soulève notamment :

- que des politiques de gestion financière ont été adoptées précisant des objectifs et des rôles à plus haut niveau;
- que de grands outils du cadre de gestion financière ont été déterminés et déployés de façon satisfaisante;
- que les cibles et mesures des politiques sont intégrées de façon satisfaisante dans les circonstances à la reddition de comptes financière publique;
- que l'amélioration de l'automatisation des outils en place doit se poursuivre;
- que la transversalité de la coordination de la gestion financière comme l'évaluation de la capacité financière, humaine et matérielle doit être davantage mise de l'avant par la Ville.

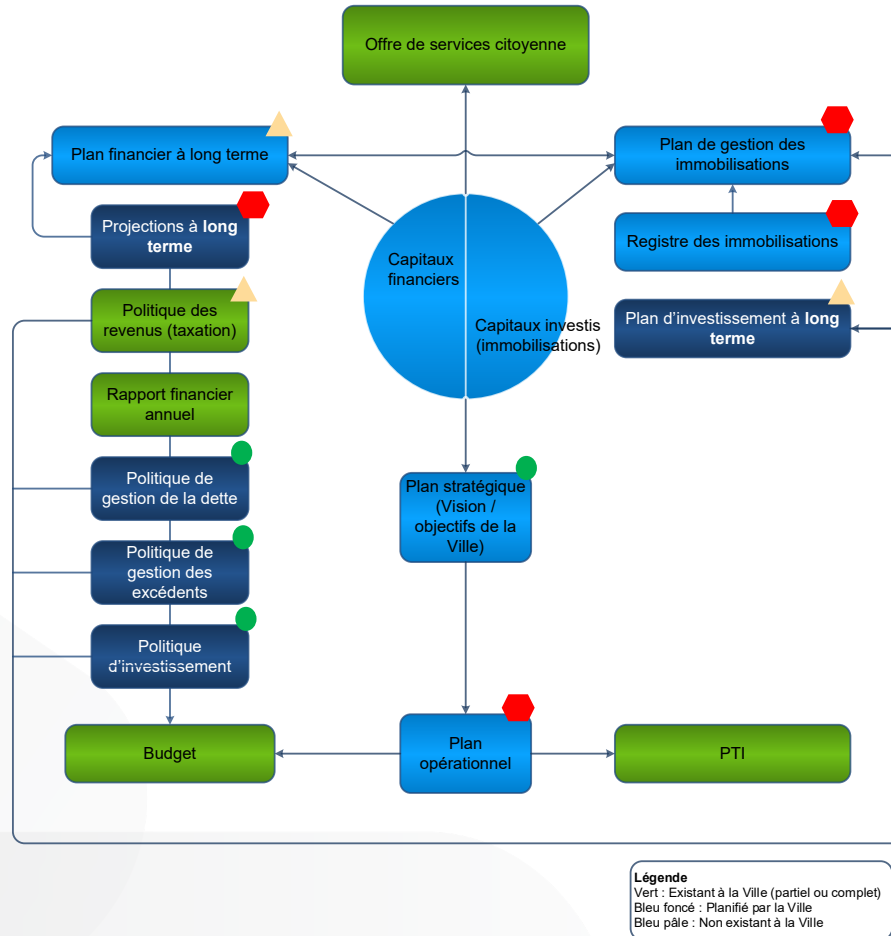
C'est avec une perspective d'amélioration continue que la direction de l'administration et des finances adhère aux principes des constats qui ont été soulevés dans le présent suivi des recommandations du Bureau. Des actions sont prévues pour poursuivre la bonification et le déploiement d'un cadre de gestion financière efficace et efficient. »

Suivi détaillé

Encadrement

- 4.19 Dans le cadre de l'audit, nous avons recensé les bonnes pratiques tout en prenant en compte celles de la Ville ainsi que dans les villes comparables. Nous avons regroupé les principaux outils de gouvernance et de gestion financière dans la figure reproduite ci-après, en y présentant respectivement, en vert et bleu foncé, ceux existants et planifiés à la Ville au moment de la réalisation de nos travaux.
- 4.20 La figure suivante reflète également l'avancement du déploiement des outils au moment du suivi final. Les outils maintenant en place sont illustrés par un cercle vert, ceux en cours d'élaboration, par un triangle jaune, et ceux dont la mise en place n'est pas amorcée ou qui sont trop embryonnaires pour en apprécier la finalité sont illustrés par un hexagone rouge.

Figure 4.6 Outils de gouvernance et de gestion financière lors de l'audit



Source : Modèle modifié par le Bureau inspiré de celui du Bureau d'audit de Queensland (Queensland Audit Office [2016]).

Vision, objectifs, cibles et politiques

Sommaire des constatations

- 4.21 Au cours de nos travaux, nous n'avons pas relevé de cadre adapté à la réalité de la Ville pour gérer sa situation financière à long terme de façon structurée et éclairée. En effet, les activités existantes n'étaient pas coordonnées en fonction d'une stratégie enchâssée dans des politiques financières. La Ville n'avait pas d'objectifs, de cibles, ni de mesures rattachées à une vision financière répondant à une telle stratégie permettant de viser une situation financière viable à long terme.
- 4.22 De plus, bien que certains des rôles et des responsabilités de l'équipe de gouvernance et de la gestion du dernier processus budgétaire nous aient été expliqués, il n'en demeurait pas moins qu'ils n'étaient pas formalisés en plus de ne pas couvrir l'ensemble des rôles importants d'un cadre de gouvernance et de gestion financière.

Résultats du suivi

- 4.23 La majorité des politiques financières ont été adoptées par le conseil municipal (conseil) en 2019. Cette adoption a permis de fixer des objectifs et des cibles financières qui ont été formalisés dans ces politiques. Les rôles et les responsabilités de l'équipe de gouvernance et en partie ceux de la gestion ont été également définis.
- 4.24 Toutefois, la politique ou la revue des lignes directrices liées à la taxation demeure à être mise en place ainsi que ses cibles et ses objectifs. De plus, aucun cadre avec des processus formalisés n'a été déployé pour coordonner l'atteinte d'une vision globale de la situation financière à long terme, intégrant l'ensemble des cibles et des objectifs par l'intermédiaire d'une stratégie claire.

Conclusion

- 4.25 La Ville a rapidement développé de nouvelles politiques financières. Nous nous serions toutefois attendus à ce qu'un cadre qui coordonne les efforts des diverses directions de la Ville soit en place pour soutenir la planification de l'opérationnalisation de ces politiques.
- 4.26 Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises lors de l'audit concernant la vision, les objectifs, les cibles et les politiques.

Tableau 4.2 Statut des recommandations émises — Vision, objectifs, cibles et politiques

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions terminées - appropriées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
2018-4-1	Nous recommandons à la direction générale de bien définir les rôles et responsabilités de l'équipe de gouvernance et ceux de la gestion et d'intégrer ces définitions aux politiques.	✓			
2018-4-2	Nous recommandons à la direction des finances de coordonner la mise en place d'un cadre chapeautant la gestion financière de la Ville, en déterminant le niveau de maturité à atteindre, sur un horizon de temps préétabli.			✓	
2018-4-3	Nous recommandons à la direction générale : <ul style="list-style-type: none"> de prioriser et d'assurer le suivi des travaux en cours afin de poursuivre l'élaboration des politiques de gestion de la dette et d'investissements en infrastructures publiques; de mieux encadrer sa taxation en poursuivant la révision de ses lignes directrices ou par l'intermédiaire d'une politique à cet effet; d'instaurer une politique portant sur la gestion des excédents; de faire en sorte que l'ensemble des politiques à mettre en place comprenne des objectifs et des cibles claires qui découlent d'une vision de la situation financière à atteindre à long terme. 		✓		

Outils, processus, analyses, suivis et redditions

Sommaire des constatations

- 4.27 Nos travaux révélèrent que les processus et les outils en place illustrés à la figure 4.6 ci-dessus n'étaient pas suffisants pour produire l'information afin de permettre à l'administration de traduire sur le plan opérationnel des résultats financiers contrôlés et à l'équipe de gouvernance de suivre ces résultats.
- 4.28 Aussi, nous avons constaté que les analyses effectuées dans le cadre du processus budgétaire et du dépôt du rapport financier permettaient de suivre et de rendre compte d'un portrait partiel de la situation financière réelle de la Ville versus celle projetée, comme quelques projections d'intérêts, dont le niveau de sa dette.
- 4.29 Finalement, nous avons observé que les solutions technologiques ne permettaient pas d'analyser et de rendre compte de façon automatisée de la situation financière de la Ville.

Résultats du suivi

- 4.30 Comme il est illustré à la figure 4.6, la mise en place des outils se poursuit par la Ville, en date de ce suivi final. Aussi, l'information à produire par l'intermédiaire de ces outils n'a pas été encadrée par des processus formels pour en assurer la fiabilité, l'exactitude, et pour s'assurer qu'elle est produite avec efficacité. L'absence de processus a contribué à ce que les responsabilités et les rôles attribués pour chacune des politiques financières n'aient pas été formalisés afin de coordonner l'implication des diverses directions de la Ville dans sa gestion financière.
- 4.31 Par exemple, un processus pour arrimer les plans d'affaires des directions produits avec les budgets de fonctionnement et d'investissement à long terme adoptés demeure à être formalisé. Un tel processus devrait pouvoir fournir l'assurance que les directions sont dotées d'une capacité appropriée en ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les objectifs de leur plan directeur.
- 4.32 Également, l'analyse afin de suivre et de rendre compte d'un portrait de la situation financière ciblée versus celle qui est réelle et projetée est toujours partielle. En effet, cette analyse ne prend pas encore en compte l'ensemble des mesures, cibles et objectifs des politiques, bien que la direction de l'administration et des finances travaille à établir la stratégie afin de ce faire. Aussi, certains processus clés avec leurs outils ne sont toujours pas déployés afin que la direction de l'administration et des finances dispose de l'information pour analyser ce portrait global à long terme comme la projection des budgets de fonctionnement à long terme.
- 4.33 Lors de ce suivi final, la direction de l'administration et des finances était à développer un outil Excel structuré pour effectuer l'analyse de l'information disponible pour pallier l'absence de solutions technologiques permettant de l'automatiser, ce qui ne permet pas d'optimiser ses processus. La reddition aux instances et celle qui est publique qui permet de rendre compte de cette analyse sont également toujours produites de façon manuelle, malgré le développement d'une nouvelle solution technologique en gestion financière.

Conclusion

- 4.34 Bien que la plupart des outils aient été choisis, les processus pour produire une information financière globale fiable à travers ceux-ci sont incomplets. En effet, ces processus composant le cadre financier visent à coordonner les efforts des directions pour faire la démonstration que la Ville a la capacité d'assumer ses projections de fonctionnement et d'investissement sur un horizon à long terme.
- 4.35 Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises lors de l'audit concernant les outils et processus.

Tableau 4.3 Statut des recommandations émises — Outils, processus, analyses et redditions

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
2018-4-4	Nous recommandons à la direction des finances de réviser les outils en place et de voir à l'instauration de ceux qui font défaut pour appuyer une gestion financière et structurée. De plus, nous recommandons que les rôles et responsabilités prévus aux politiques soient formalisés à travers les processus.		✓		
2018-4-5	Nous recommandons à la direction des finances de s'assurer que l'ensemble des analyses effectuées permettront de dresser le portrait global sommaire de la situation financière désirée (vision) comparativement aux résultats réels, du budget courant et des projections à long terme, et ce, en considérant l'ensemble des cibles importantes présentes aux politiques ou lignes directrices de gestion de la dette, d'investissement, des excédents, des taxes ou autres.		✓		
2018-4-6	Nous recommandons à la direction des finances de prévoir, au cadre qui sera élaboré, une information adéquate qui demeure efficiente à produire, permettant de suivre et de rendre compte annuellement, de façon transparente, de la situation financière globale concernant celle ciblée et projetée à long terme.		✓		
2018-4-7	Nous recommandons à la direction générale de prioriser la prise en charge par la direction des technologies de l'information d'un projet portant sur l'automatisation à moyen terme des divers tableaux de bord issus de l'ensemble des systèmes d'information des directions opérationnelles et du système financier.			✓	

Études de domaines clés

Sommaire des constatations

- 4.36 Nous avons constaté en 2018 que les lignes directrices émises par la Ville en 2013 enchâssaient un objectif de réduction de la dette de secteur par l'intermédiaire de l'augmentation de la contribution des promoteurs, sans toutefois établir des balises claires faciles à appliquer et à surveiller de façon uniforme. Nous avons aussi relevé que le but de certaines taxes demeurait à clarifier.
- 4.37 Aussi, étant donné la matérialité du passif relativement aux dépenses constatées à taxer et à pourvoir (DCTP) concernant les avantages sociaux futurs de la Ville, nous nous serions attendus à observer un encadrement de la pratique à cet effet.
- 4.38 Nous avons également constaté que la Ville finançait des frais d'émission d'emprunt au moyen de la dette à long terme alors que la majorité des villes comparables payaient comptant ces frais. Cette pratique contribuait à augmenter l'endettement, d'autant plus que ces frais représentent des activités de fonctionnement.
- 4.39 Nous avons noté que la constitution des excédents de la Ville ne s'inscrivait pas dans une vision des niveaux optimaux (des cibles), pas plus que dans l'établissement d'une stratégie pour les cumuler à des fins précises. Pendant les dernières années, nous avons relevé que la Ville avait utilisé une partie importante de ses excédents affectés et non affectés afin d'assurer son équilibre budgétaire. En affectant certains de ses excédents de fonctionnement à des fins précises, sans encadrement formel de l'usage de ces sommes, la Ville se donnait la souplesse de désaffecter ces sommes en tout temps.
- 4.40 Nous avons finalement relevé en 2018 que la Ville n'avait pas encadré formellement ses investissements, par un plan à plus long terme que le plan triennal d'immobilisations (PTI) exigé par la *Loi sur les cités et villes*, afin de suivre l'évolution de son développement tout en assurant la pérennité de ses actifs immobiliers, par une planification de leur maintenance, leur rehaussement et leur remplacement en fin de vie. Il en découlait qu'elle n'avait pu évaluer sa capacité financière à assumer ses projections d'investissements, ni en rendre compte et faire les ajustements, le cas échéant.

Résultats du suivi

- 4.41 Bien que la politique de gestion de la dette prévoie des cibles maximums pour la taxe de secteur, les moyens pour ce faire n'étaient pas observables, en date de ce suivi final. Selon la Ville, la politique de taxation qui était en cours devrait les établir. Elle devrait aussi permettre de clarifier l'ensemble des types de taxes auxquels la Ville a recourt, comme les taxes foncières « infrastructure et environnement ».
- 4.42 Malgré que des actions soient prévues au plan d'action concernant l'accumulation des sommes au DCTP, celles-ci ne sont pas terminées pour permettre à ce stade-ci de mitiger les risques liés à l'accumulation de ces sommes.

- 4.43 De plus, la Ville paie maintenant au comptant les frais d'émission de dettes à titre d'activité de fonctionnement.
- 4.44 Par ailleurs, la politique de gestion des excédents encadre la création et l'usage de certains types de réserves.
- 4.45 Finalement, lors de notre suivi final, aucun processus n'avait encore été élaboré pour que les directions soient encadrées dans la détermination de l'état des actifs immobiliers avec leur dénombrement, leur qualité et leur usure ainsi que les interventions pour les maintenir en bonne condition, les rehausser si c'est requis et les remplacer en fin de vie. Ce qui entraîne un manque de précision des sommes intégrées au PTI ainsi qu'au PDI.

Conclusion

- 4.46 Bien que la Ville ait établi des politiques, leur opérationnalisation doit se poursuivre afin qu'elle s'assure que ses pratiques lui permettent de mieux maîtriser sa gestion financière dans chacun des domaines clés.

Tableau 4.4 Statut des recommandations émises – Domaines clés

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation				
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée	
2018-4-8	Nous recommandons à la direction des finances : <ul style="list-style-type: none"> d'analyser l'impact de la dette de secteur de la Ville sur le fardeau fiscal des citoyens; de proposer à la direction générale des fourchettes de cibles à long terme en considérant celles des villes comparables, aux fins de leur approbation par le conseil et de leur intégration aux politiques appropriées. 			✓		
2018-4-9	Nous recommandons à la direction des finances de clarifier avec la direction générale l'objectif et les cibles de chacune des taxes auxquelles a recours la Ville, dont les taxes foncières « infrastructure et environnement », lors de la revue des lignes directrices de taxation ou de l'édification d'une politique à cet effet.			✓		
2018-4-10	Étant donné la matérialité du passif relativement aux dépenses constatées à taxer et à pourvoir, nous recommandons à la direction générale de revoir l'à-propos des pratiques actuelles et, le cas échéant, d'intégrer à la politique de gestion de la dette la stratégie révisée approuvée par le conseil concernant le report de taxation actuel et futur pour les régimes de retraite et les régimes supplémentaires de retraite, comprenant sa constatation et son financement.			✓		
2018-4-11	Nous recommandons à la direction des finances de revoir le caractère adéquat de la pratique à l'égard des frais d'émission de la dette et, le cas échéant, d'incorporer à la politique de gestion de la dette les stratégies révisées, approuvées par le conseil.	✓				

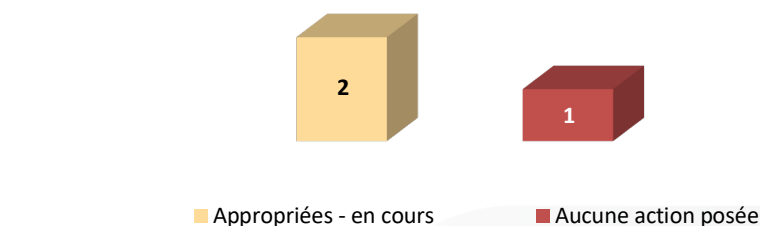
Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
2018-4-12	Nous recommandons à la direction des finances d'intégrer à une éventuelle politique de gestion des excédents les cibles ainsi que les mécanismes et les niveaux d'autorisation qui auront été déterminés par la direction générale et approuvés par le conseil.	✓			
2018-4-13	Nous recommandons que la direction des finances coordonne la mise en place de mesures pour déterminer : <ul style="list-style-type: none"> • les interventions requises et l'estimation des coûts pour maintenir en état les actifs immobiliers existants à partir d'un inventaire de ces actifs, indiquant leur niveau de vétusté; • les actifs en fin de vie et leur coût de remplacement. 			✓	

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2018 PORTANT SUR LE FINANCEMENT DES SERVICES DE L'EAU

Sommaire du mandat d'audit et du suivi

- 4.47 En 2018, le Bureau a conduit un audit qui visait à s'assurer que la Ville était pourvue d'une vision du financement à long terme des services de l'eau et qu'elle disposait de mécanismes de gestion adéquats afin d'aligner ce financement sur cette vision.
- 4.48 Lors de la validation du plan d'action de la Ville, les actions proposées étaient appropriées pour répondre aux trois recommandations émises si elles avaient été déployées comme prévu. La figure ci-après présente le suivi final effectué par notre Bureau concernant la mise en œuvre de ces actions au terme d'une période de trois ans. Pour deux recommandations, la mise en œuvre est en cours alors que pour l'une d'entre elles, la mise en place n'a pas débuté de façon considérable.

Figure 4.7 Suivi final de la mise en œuvre des action relatives aux trois recommandations formulées



Légende du résultat du suivi final des actions pour répondre aux recommandations

Appropriées – statut : Les actions sont appropriées pour corriger les lacunes.

Non appropriées : Les actions ne sont pas appropriées pour corriger les lacunes.

Aucune action posée : Aucune action importante n'a été posée.

Statut de mise en œuvre des actions appropriées au moment du suivi final

Terminées : Les actions ont été entièrement posées.

En cours : Les actions ont été entreprises, mais ne sont pas terminées.

Suivi détaillé

Sommaire des constatations

- 4.49 Nous avons constaté en 2018 qu'il n'y avait pas de vision à long terme formalisée ni de ligne directrice claire à la base de l'établissement des tarifs des services de l'eau. À savoir dans quelle proportion la Ville souhaitait recouvrir les coûts de ces services en fonction de leur utilisation ou de recourir à une tarification fixe sans égard à cette utilisation.
- 4.50 De plus, l'information remise aux décideurs pour déterminer cette vision devait être bonifiée afin d'intégrer, entre autres, l'analyse des coûts complets des services de l'eau ainsi que le

regroupement des revenus de financement et des dépenses réelles afin de dégager les surplus ou les déficits de ces services. La justification des taux retenus et les proportions des coûts assumés par les diverses catégories d'utilisateurs devaient également être documentées.

- 4.51 Par ailleurs, nous avons constaté que le suivi des excédents ou des déficits n'avait pas été effectué, analysé et pris en compte dans l'ajustement périodique de la tarification. Lors de l'élaboration des budgets, les coûts budgétisés n'étaient pas réévalués en fonction de l'analyse des coûts réels des années précédentes. Les revenus budgétisés pour la tarification de l'eau finançaient exclusivement les coûts de l'année budgétaire en question, sans égard aux écarts générés au fil du temps.
- 4.52 Finalement, les excédents des dernières années étaient principalement transférés dans l'excédent de fonctionnement accumulé et ne revenaient donc pas précisément aux utilisateurs des services de l'eau en fonction de ce qui leur était facturé.

Résultats du suivi

- 4.53 Au moment de notre suivi, la vision à long terme du financement des services de l'eau n'avait pas été déterminée ni formalisée, de même que la ligne directrice en découlant pour établir les tarifs des services de l'eau. Toutefois, la direction de l'administration et des finances a réalisé à ce jour certaines actions. En effet, les données nécessaires à l'évaluation du coût et du bénéfice reçu pour les services de l'eau ont été recueillies. Aussi, une analyse des revenus et des coûts rattachés à la taxe environnement, dont les revenus financent une partie des services de l'eau, a également été conduite. De plus, un scénario de répartition équitable des coûts entre le résidentiel, le commercial et l'industriel basé sur une estimation des quantités d'eau potable consommées et d'eaux usées rejetées a été réalisé. Selon la Ville, ce scénario sera présenté en 2022 au conseil municipal pour poursuivre les réflexions concernant la tarification de l'eau et l'édification d'une vision.
- 4.54 Avec la dernière étape du déploiement de son logiciel financier, la Ville a également travaillé à bâtir une comptabilité par activité pour obtenir le coût complet des services de l'eau. Le suivi des coûts et revenus des services de l'eau est maintenant effectué à l'aide d'une extraction des comptes grands livres. Un rapport personnalisé dans le logiciel comme le prévoyait le plan d'action demeure toutefois à bâtir.
- 4.55 De plus, bien qu'un suivi des excédents ou déficits est maintenant réalisé, nous n'avons pu observer lors de notre suivi comment les taux de tarification éventuellement retenus à la suite de l'établissement d'une vision seront ajustés périodiquement et justifiés, de même que leur adéquation avec la taxe environnement qui finance une partie des coûts.
- 4.56 Finalement, bien que la politique de gestion des excédents soit en place depuis 2019, l'utilisation des excédents ou des déficits du financement des services de l'eau demeure à être précisée aux fins de l'approbation du conseil municipal.

Conclusion

4.57 Le plan d'action de la Ville prévoyait initialement un échéancier de la mise en œuvre des actions jusqu'au printemps 2021. Bien que nous ayons observé des actions en cours d'application, nos travaux révèlent que la Ville doit poursuivre ses efforts afin de répondre aux recommandations émises.

4.58 Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises lors de l'audit.

Tableau 4.5 Statut des recommandations émises

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation				
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée	
2018-5-1	Nous recommandons à la direction générale de s'assurer qu'une vision du financement à long terme des services de l'eau soit définie, formalisée et entérinée par le conseil dans une politique de financement, et à la direction des finances, de s'assurer que des lignes de conduite alignées sur celle-ci soient mises en place et appliquées pour établir la tarification.		✓			
2018-5-2	Nous recommandons : <ul style="list-style-type: none"> à la direction générale de définir l'information de gestion nécessaire pour supporter la détermination de la vision sur le financement des services de l'eau qui comprendra divers éléments, dont une analyse des coûts complets de l'eau; à la direction des finances de fournir et documenter l'information déterminée par la direction générale; à la direction des finances d'analyser et de documenter la justification des taux adoptés et les proportions des coûts assumés par les diverses catégories d'utilisateurs. 		✓			
2018-5-3	Nous recommandons : <ul style="list-style-type: none"> à la direction des finances de mettre en place un suivi des excédents ou des déficits annuels et de l'intégrer aux analyses supportant les ajustements périodiques de la tarification des services de l'eau; à la direction générale de statuer sur l'utilisation des excédents ou sur le financement des déficits, aux fins de l'approbation par le conseil. 				✓	

Commentaires de la Ville

« La direction de l'administration et des finances constate que le suivi de cet audit de performance montre que des progrès importants ont été effectués.

Le présent suivi soulève notamment :

- *que les données nécessaires à l'évaluation du coût et du bénéfice reçu pour les services de l'eau ont été recueillies;*
- *qu'un scénario de répartition équitable des coûts entre le résidentiel, le commercial et l'industriel basé sur une estimation des quantités d'eau potable consommées et d'eaux usées rejetées, a été réalisé;*
- *que la Ville a travaillé à bâtir une comptabilité par activité pour obtenir le coût complet des services de l'eau.*

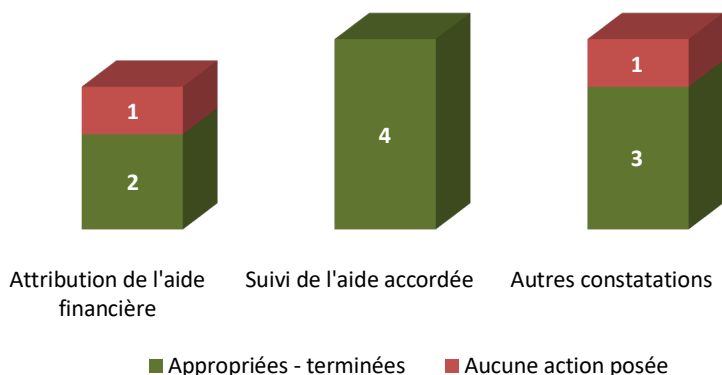
La direction de l'administration et des finances adhère aux principes des recommandations qui ont été soulevées dans le présent suivi du Bureau. Des actions sont toujours prévues ou en cours de réalisation pour poursuivre la bonification de la gestion du financement des services de l'eau. »

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2015 PORTANT SUR L'AIDE ACCORDÉE AUX ORGANISMES

Sommaire du mandat d'audit et du suivi

- 4.59 En 2015, le Bureau a conduit un audit de performance sur l'aide accordée par la Ville aux organismes qui la soutiennent dans sa mission auprès de la population. Le mandat visait notamment à s'assurer que les demandes d'aide financière répondaient aux critères d'admissibilité définis, que l'attribution de l'aide était effectuée de façon équitable et objective ainsi qu'un suivi approprié des conditions et exigences imposées aux organismes était effectué en temps opportun.
- 4.60 En 2018, nous avons effectué le suivi final de l'application des 29 recommandations émises dans le cadre de cet audit. À la suite de celui-ci, 11 recommandations n'avaient pas été posées. Le report à 2019 de la mise à jour des différentes politiques encadrant le soutien aux organismes, initialement prévues en 2018, expliquait en partie ce résultat.
- 4.61 Depuis, la direction du loisir et de la vie communautaire a poursuivi ses efforts. En 2021, le cadre de référence en matière d'admissibilité et de soutien à la vie associative a été adopté et mis en application (cadre). Dans sa démarche, la direction du loisir et de la vie communautaire s'est assurée d'intégrer les recommandations émises par notre Bureau. Aussi, dans le cadre de nos travaux de l'an dernier concernant l'audit de l'aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace, nous avons été en mesure d'analyser les actions posées par la Ville pour répondre à ces 11 recommandations.
- 4.62 Le présent suivi souligne que les actions posées ont permis de répondre à 9 des 11 recommandations demeurées ouvertes lors de notre suivi en 2018. La figure ci-dessous illustre l'évolution de l'application des recommandations.

Figure 4.8 Suivi final de la mise en œuvre des actions relatives aux 11 recommandations formulées



Légende du résultat du suivi final des actions pour répondre aux recommandations

Appropriées – statut : Les actions sont appropriées pour corriger les lacunes.

Non appropriées : Les actions ne sont pas appropriées pour corriger les lacunes.

Aucune action posée : Aucune action importante n'a été posée.

Statut de mise en œuvre des actions appropriées au moment du suivi final

Terminées : Les actions ont été entièrement posées.

En cours : Les actions ont été entreprises, mais ne sont pas terminées.

4.63 Les actions mises en place permettent de répondre à la majorité des recommandations demeurées ouvertes lors de notre suivi 2018.

Suivi détaillé

Sommaire des constatations

4.64 Concernant l'attribution de l'aide financière, nous avons constaté en 2015 que le processus de demande d'aide pour les programmes ne prévoyait pas que les risques liés aux activités de l'organisme soient pris en compte formellement, bien que cet aspect fasse partie des préoccupations de la Ville. De plus, quoique l'approbation de l'aide accordée ait lieu dans les faits, elle n'était pas encadrée formellement. Également, pour trois organismes sélectionnés lors de nos travaux, les modalités de versement de l'aide ne correspondaient pas à ce qui était prévu au protocole.

4.65 Quant au suivi de l'aide accordée, l'examen des dossiers avait révélé que des pièces justificatives étaient manquantes au dossier ou qu'elles n'étaient pas obtenues en temps opportun. L'information transmise par les organismes permettait difficilement de déterminer si les sommes versées étaient utilisées aux fins prévues. Également, l'évaluation de la qualité des biens et services livrés par les organismes était faite de façon informelle par des personnes en relation étroite avec les organismes concernés. Finalement, il n'y avait pas de mécanisme permettant d'évaluer le résultat obtenu à travers les programmes d'aide afin de s'assurer qu'il était à propos de les maintenir.

4.66 En ce qui concerne les autres constatations, le suivi des exigences liées à l'aide financière n'était pas formalisé à la description des tâches des employés de la direction du loisir et de la vie communautaire. De plus, les rôles et les responsabilités ainsi que les règles à suivre selon les modes de collaboration des organismes (partenariat, impartition et soutien) demandaient à être clarifiés. Finalement, à la suite d'indices d'anomalies relevés dans nos travaux, la direction du loisir et de la vie communautaire entendait revoir ses mécanismes de suivi des différentes formes d'aide pour s'assurer que les sommes versées étaient utilisées aux fins prévues.

Résultats du suivi

4.67 En ce qui a trait à l'attribution de l'aide financière, le processus d'admissibilité du cadre prend maintenant en compte les risques liés aux organismes. Le cadre précise les situations où les organismes présentent un risque élevé, où ceux-ci doivent se conformer à des obligations supplémentaires. L'encadrement de l'aide accordée et son suivi ont fait l'objet de nouveaux travaux en 2020 pour les organismes sélectionnés, dans le cadre de notre audit portant sur l'aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace. À la suite de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies dans le versement de l'aide selon les modalités des programmes et protocoles d'entente. Toutefois, la formalisation des modalités d'approbation pour les différents types d'aide demeure à être encadrée davantage.

4.68 Concernant le suivi de l'aide, le cadre vient maintenant formaliser l'ensemble des pièces exigées de la part des organismes. La mise en place d'une base de données Access permet de suivre la réception de l'information demandée aux organismes. La direction du loisir et de la vie communautaire entend poursuivre au cours des prochaines années l'amélioration de son processus de suivi. Par ailleurs, le cadre vient également exiger un bilan annuel détaillé de l'usage de la subvention municipale selon un modèle fourni et une évaluation de la satisfaction de la clientèle desservie par l'organisme au plus tard tous les trois ans pour ceux dont la situation est jugée à risque élevé. Finalement, dans sa démarche menant à l'adoption du cadre, la Ville a évalué les divers programmes en place et en a modifié certains. Une telle évaluation pour l'ensemble des programmes est prévue pour chaque mise à jour.

4.69 Finalement, la formalisation des rôles et des responsabilités des organismes est encadrée par la politique de gouvernance des organismes mandataires adoptée en février 2019 pour ceux administrant un prolongement de l'offre de service de la Ville et par le cadre pour ceux recevant un soutien pour des activités en lien avec leur mission. Par ailleurs, pour s'assurer d'encadrer et de suivre l'utilisation de la subvention municipale, la Ville exigera aux organismes comportant un risque élevé, un bilan annuel détaillé selon un modèle fourni pour rendre compte de l'usage.

Conclusion

4.70 La Ville a amélioré son processus encadrant l'aide octroyée aux organismes. En effet, des actions appropriées ont été posées pour 24 des 29 recommandations initialement émises dans le cadre de cet audit, faisant passer le taux de mise en œuvre global de 52 % à 83 % comme l'illustre la

figure 4.4. Nous encourageons la Ville à poursuivre ses efforts afin de s'assurer d'appliquer les actions qu'elle a mises en place de façon soutenue.

4.71 Le tableau suivant présente le statut des 11 recommandations demeurées ouvertes lors de notre suivi 2018.

Tableau 4.6 Statut des recommandations non fermées lors de notre suivi 2018

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
Attribution de l'aide financière					
2015-2-6	Prendre en compte les risques de manière systématique lors de l'analyse des demandes d'aide financière.	✓			
2015-2-8	Définir les modalités d'approbation pour tous les types d'aide financière et faire approuver ces modalités par le conseil municipal.				✓
2015-2-9	S'assurer que l'aide financière est versée au moment opportun et selon les modalités des programmes et des protocoles d'entente.	✓			
Suivi de l'aide accordée					
2015-2-10	Revoir le processus de gestion de l'aide financière et les mécanismes de suivi afin de les rendre plus efficaces et efficients.	✓			
2015-2-11	Revoir la nature de la documentation exigée dans le cadre des programmes et des protocoles d'entente afin d'obtenir une information fiable et concise permettant de statuer sur l'utilisation des sommes aux fins prévues.	✓			
2015-2-13	S'assurer que les travaux relatifs au suivi sont documentés, y compris une évaluation de la qualité des biens et des services livrés en contrepartie de l'aide versée.	✓			
2015-2-15	Se doter de mécanismes permettant de statuer sur le maintien d'un programme ou d'une mesure d'aide.	✓			
Autres constatations					
2015-2-24	Préciser le rôle des employés de la DLVC à l'égard du suivi des conditions et des exigences liées à l'aide financière octroyée.				✓
2015-2-26	Élaborer des critères permettant de définir le mode de collaboration entre la Ville et les organismes (partenariat, sous-traitance, soutien) et de déterminer les types d'organismes admissibles.	✓			
2015-2-27	Définir les règles à suivre selon chaque mode de collaboration, ainsi que les exigences additionnelles pertinentes, et les inclure aux protocoles d'entente.	✓			
2015-2-29	S'assurer que les mécanismes de suivi de l'aide accordée permettent de détecter les anomalies relatives aux activités ou aux dépenses subventionnées et de prendre action en temps opportun.	✓			



5

CHAPITRE 5
AUDIT FINANCIER



Mise en contexte

Audit des états financiers de la Ville de
Terrebonne

CHAPITRE 5 AUDIT FINANCIER

MISE EN CONTEXTE

Objectif de l'audit

- 5.1 Une mission d'audit financier a pour objectif l'expression d'une opinion sur les états financiers afin de fournir une assurance raisonnable qu'ils présentent une image fidèle de la situation financière ainsi que du résultat des activités, conformément aux Normes d'audit généralement reconnues du Canada.
- 5.2 Ces normes requièrent que l'auditeur se conforme aux règles de déontologie ainsi qu'il planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers audités ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
- 5.3 La direction de la Ville ou des organismes municipaux est responsable de préparer les états financiers conformément au référentiel comptable applicable ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
- 5.4 Plus précisément, en raison des limites inhérentes à l'audit financier, le risque demeure que les anomalies significatives ne soient pas toutes décelées par les travaux de l'auditeur, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs, et ce, bien que ces travaux soient planifiés et réalisés conformément aux Normes canadiennes d'audit.

Audit réalisé en 2022

- 5.5 Selon la LCV, le vérificateur général, dans la mesure où il le juge approprié pour la Ville, a le pouvoir discrétionnaire d'effectuer l'audit financier, conjointement avec l'auditeur indépendant, ainsi que de tout organisme municipal qui satisfait à certaines conditions. Ces organismes municipaux concernés sont essentiellement ceux qui sont dans le périmètre comptable de la municipalité et ceux dont elle nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration²⁵.
- 5.6 Nous avons déterminé les audits financiers où notre intervention demeure appropriée en fonction de certains critères, dont une analyse des risques ainsi que du temps et des coûts engendrés pour notre Bureau.

²⁵ Soit, les Complexes sportifs Terrebonne inc., le Groupe plein air Terrebonne, la Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins, la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche, la Cité Génération 55+, la Corporation des fêtes du 350^e anniversaire de la Ville de Terrebonne et la Société de développement culturel de Terrebonne.

- 5.7 La Ville a été retenue afin de faire l'objet d'une mission d'audit en 2022. L'audit a été effectué en co-audit avec l'auditeur indépendant de la Ville nommé par le conseil en vertu des dispositions des articles 108 à 108.6 de la LCV.

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE DE TERREBONNE

Résultats de l'audit

- 5.8 Conformément à la LCV, le formulaire prescrit par le MAMH, accompagné du rapport conjoint du vérificateur général et de l'auditeur indépendant, a été déposé au conseil avant son envoi au MAMH. Ce rapport est déposé sur le site Web de la Ville à l'adresse suivante : <https://www.ville.terrebonne.qc.ca/budget-et-rapports-financiers>.
- 5.9 Le rapport conjoint de l'auditeur indépendant et du vérificateur général, qui a été produit à la suite des travaux d'audit achevés le 9 mai 2022, contient une opinion sans réserve. Soulignons que les états financiers consolidés ont été redressés afin de considérer l'inclusion au périmètre comptable de la Ville au 1^{er} janvier 2020 de trois nouveaux organismes, soit Cité Génération 55+, la Corporation des fêtes du 350^e anniversaire de la Ville de Terrebonne et la Société de développement culturel de Terrebonne.

Sommaire des constatations et des recommandations

- 5.10 Notre Bureau, seul ou conjointement avec l'auditeur indépendant, n'a émis aucune nouvelle recommandation à la suite de l'audit. Le suivi des recommandations émises antérieurement a été communiqué à la direction de la Ville et au comité de vérification. Trois de ces onze recommandations ont été fermées en 2021. Les huit autres reconduites concernent notamment les éléments ci-dessous.
- 5.11 D'une part, plusieurs systèmes et interfaces, en sus de ceux gérés par la direction de l'administration et des finances, cumulent des transactions et de l'information financière utiles à cette dernière pour la production de l'information financière. Bien qu'une vue d'ensemble de ces systèmes et de ces interfaces ainsi que des contrôles clés pour assurer la fiabilité de l'information financière soit en place, elle demeure toutefois à être améliorée. De plus, plusieurs contrôles restent à être automatisés pour optimiser le temps des ressources.
- 5.12 D'autre part, les coûts liés au programme de la TECQ IV, dont les travaux ont débuté en 2020, sont cumulés dans un module du système financier afin d'en faire le suivi. L'optimisation de ce suivi par le développement d'une interface avec le logiciel Qlik BI se poursuit. Entretemps, le suivi est complété par des analyses manuelles de la direction de l'administration et des finances en collaboration avec les directions concernées.
- 5.13 Également, la centralisation de l'audit financier sous la responsabilité d'une ressource depuis 2020 a contribué à l'amélioration des processus en place et la disponibilité des analyses et des

informations soutenant le rapport financier. Toutefois, le rapport financier consolidé ainsi que l'ensemble du dossier financier 2021 n'ont pu être obtenus avant le début des travaux d'audit.

- 5.14 De plus, les analyses en appui aux excédents affectés en autoassurance pour couvrir le règlement de réclamations, le paiement de condamnations judiciaires et les charges non prévues au budget se poursuivront.
- 5.15 Finalement, des actions devront être déterminées afin de répondre aux recommandations relatives à l'amélioration de la sécurité et la gestion des accès ainsi que de la gestion du changement des systèmes financiers et de ses interfaces.

A person in a suit is shown from the chest up, pointing upwards with their right hand. The year '2021' is written in large white numbers above the hand. A white arrow points upwards from the hand. The background is a light gray with a blue and yellow geometric design. The number '6' is large and gray, overlapping the yellow area.

2021

6

CHAPITRE 6
RAPPORT D'ACTIVITÉS DU
BUREAU DU VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL



Introduction

Suivi des cibles du plan d'action 2020-2025

Répartition des travaux

Ressources humaines

Ressources financières

CHAPITRE 6 RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

INTRODUCTION

- 6.1 Le rapport annuel du vérificateur général permet de rendre compte :
- des résultats des travaux exécutés dans l'année qui sont consignés dans les chapitres 2 à 5;
 - de l'information concernant la gestion des activités du Bureau présentée dans ce chapitre.
- 6.2 Comme le vérificateur général prône la transparence dans ses valeurs, il expose la façon dont il assume les responsabilités qui lui sont conférées par la LCV, dont un extrait est présenté à l'annexe 1. C'est dans cette optique que sa reddition de comptes va au-delà des seules données financières et touche plus expressément la mesure de l'atteinte des résultats en regard des cibles du plan d'action 2020-2025.
- 6.3 En plus du suivi de ces cibles, nous présentons ci-après la répartition de nos travaux selon les grands axes d'activité, la composition des ressources auxquelles nous avons eu recours ainsi que la reddition de comptes à l'égard des ressources financières accordées au Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021.

SUIVI DES CIBLES DU PLAN D'ACTION 2020-2025

- 6.4 Les travaux et les activités du Bureau de la dernière année ont été planifiés en fonction des deux orientations du plan stratégique 2020-2025, en regard des cibles préétablies. Ce plan est à nouveau joint en annexe 3 du présent rapport. Les tableaux 6.1 et 6.2 présentent le résultat de ces cibles, par orientation.

Orientation 1 — Réaliser des travaux significatifs pour les élus, les citoyens et l'administration municipale

- 6.5 Essentiellement pour la première orientation, une des cibles de 2021 a été atteinte et les deux autres partiellement à 83 % et 85 % et celle ayant une portée quinquennale affiche aussi cette année une progression satisfaisante pour être atteinte en 2025.

Tableau 6.1 Orientation 1 — Réaliser des travaux significatifs pour les élus, les citoyens et l'administration municipale

Objectifs stratégiques		
1.1 Réaliser des travaux alignés aux grands risques et enjeux de la Ville et des organismes		
1.2 Réaliser des travaux alignés aux activités clés de la Ville dans l'intérêt du citoyen		
1.3 S'assurer de la visibilité et de l'accessibilité des résultats de nos travaux qui sont diffusés		
1.4 Maintenir la collaboration des élus et de l'administration municipale		
Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage de réalisation des travaux du plan annuel	100 % des audits 2020 prévus au plan quinquennal des audits priorités à partir de la matrice de risques	100 % Atteint
	Pourcentage permettant d'atteindre graduellement les cibles quinquennales	50 % à 80 % Progression satisfaisante
Nombre de communications effectuées traitant du rôle du Bureau et de ses travaux	Selon le plan de communication 2021 : Six	Cinq Atteint partiellement à 83 %
Nombre de suivis des recommandations	Selon le processus de suivi des recommandations ²⁶ 2021 : Treize	Onze Atteint partiellement à 85 %

Réalisation des travaux du plan annuel

- 6.6 Les travaux des années 2020-2025 sont priorisés en fonction d'une matrice de risques qui est mise à jour annuellement. Cet exercice permet de revoir la planification des travaux prioritaires du Bureau selon l'évolution des risques importants de la Ville et d'une vigie en continu des enjeux publics à fort impact sur le citoyen.
- 6.7 Cette matrice comprend les audits à réaliser annuellement qui prennent en compte nos cibles quinquennales concernant entre autres divers sujets récurrents (p. ex. le développement durable). La réalisation des audits par grand sujet qui est répartie entre 2020 et 2025 progresse de façon satisfaisante, où de 50 % à 80 % de ces audits ont déjà été réalisés.

²⁶ Le processus prévoit un suivi continu tous les 6 mois après approbation du plan d'action par la direction générale jusqu'au suivi final trois ans après la réalisation d'un audit de performance. Pour l'audit financier, le processus prévoit un suivi annuel.

Communication effectuée traitant du rôle du Bureau et de ses travaux

- 6.8 Le Bureau a établi un plan de communication 2020-2025 afin de maximiser la visibilité et l'accessibilité de ses travaux en les présentant et les diffusant à travers divers canaux internes et externes. Cinq des six communications prévues en 2021 selon ce plan ont été effectuées, soit 83 %.
- 6.9 Essentiellement, le but de ces communications est d'impliquer davantage de parties prenantes clés dès la planification des audits, ce qui se traduit entre autres par la présentation de la planification du plan annuel du Bureau et de ses audits d'optimisation au comité de vérification. Les planifications de certains de ces audits sont aussi présentées au conseil municipal. Ainsi, le Bureau est en mesure de prendre en compte leur point de vue dans la réalisation des travaux.

Suivi des recommandations

- 6.10 Le processus de suivi des recommandations présenté au chapitre 4 de ce rapport prévoit de suivre en continu tous les six mois les recommandations après approbation du plan d'action par la direction générale, et ce, jusqu'au suivi final qui est habituellement prévu trois ans après le dépôt du rapport d'audit d'optimisation des ressources. Il peut aussi arriver que le Bureau effectue un 2^e suivi comme ce fut le cas cette année pour l'un des audits réalisés en 2015. Le nombre de suivis est donc calculé en fonction de ce processus. Pour cette année, les recommandations de huit audits d'optimisation de 2015 à 2020 ont été suivies ainsi que celles touchant l'audit financier de la Ville.

Orientation 2 — exceller en demeurant compétent, performant et novateur

- 6.11 Le résultat des cibles de la deuxième orientation est présenté au tableau suivant. Les cibles de 2021 ont été atteintes, et celle quinquennale a une progression satisfaisante pour être atteinte en 2025.

Tableau 6.2 Orientation 2 — exceller en demeurant compétent, performant et novateur

Objectifs stratégiques		
2.1 Perpétuer et développer une équipe compétente et performante		
2.2 Préserver les relations dynamiques avec nos partenaires importants		
2.3 Innover pour plus d'efficacité, de qualité et d'agilité		
2.4 Assurer la notoriété du Bureau auprès des parties prenantes clés		
Indicateur	Cible	Résultat
Pourcentage de réalisation du plan d'innovation et d'amélioration continue	Présentation au tableau 6.3 2021 : 100 % de quatre priorités	100 % Atteint
	2021-2022 : Pourcentage permettant d'atteindre graduellement les cibles de deux priorités	46 % et 50 % Progression satisfaisante
Nombre d'heures de formation	Selon le plan de formation 102 heures	105 heures Atteint
Pourcentage d'experts dans chacun des grands axes regroupant nos divers domaines de compétences	100 % des experts pour les audits le requérant 2021 : Les deux audits	100 % Atteint
	100 % des domaines de compétences pour les sujets récurrents 2020 à 2025 : Quatre domaines récurrents au plan, trois relatifs à des audits et un pour la transformation numérique du Bureau	50 % Progression satisfaisante

Réalisation des travaux du plan annuel

6.12 Divers projets ont été planifiés pour atteindre les objectifs stratégiques alignés à nos orientations. Ces projets ont été établis lors de l'élaboration du plan stratégique quinquennal, qui prévoit une répartition annuelle de ces travaux. Nous visons réaliser 100 % des cibles annuelles. Celles de 2021 qui sont présentées au tableau 6.3 ont été atteintes et celles se chevauchant sur 2021-2022 sont en progression satisfaisante.

Tableau 6.3 Six priorités de 2021 du plan d’innovation et d’amélioration continue

Indicateur	Cible	Résultat
Suivi du développement des compétences par ressource	2021 : Suivi des plans de formation intégré au programme de performance	Septembre 2021 Atteint
Projet de gestion documentaire	2021 : Établir le plan de classification et le plan de conservation	Automne 2021 Atteint
Projet de gestion documentaire	2021-2022 : Classifier l’information selon le plan de classification et le calendrier de conservation	46 % Progression satisfaisante
Amélioration continue de la vigie des enjeux publics à fort impact sur le citoyen faite par notre Bureau	2021 : Refonte du processus de vigie	Octobre 2021 Atteint
Finaliser le passage du Bureau sans papier	2021 : Amélioration de la méthodologie de l’audit financier	Exercice 2021 Atteint
Gestion de la qualité aux fins d’amélioration continue — maintien de la méthodologie à jour selon l’évolution des normes	2021-2022 : Formation pour la refonte du Manuel d’assurance qualité nouvelle NCGQ1 à effectuer à l’hiver 2022	50 % Progression satisfaisante

Formation

- 6.13 L’apprentissage continu est une priorité pour le Bureau visant à améliorer continuellement nos habiletés personnelles et professionnelles. Tel qu’il est illustré au tableau 6.3, le développement de nos compétences est encadré par un plan de formation individuel qui est intégré à notre programme de performance.
- 6.14 Pour 2021, les activités de formation structurées ont totalisé une somme d’environ 2 300 \$, en sus des heures investies à la lecture des normes et référentiels de bonnes pratiques utilisés dans le cadre de nos travaux. La vérificatrice générale ainsi que la conseillère en vérification doivent suivre un nombre minimal d’heures de formation afin de respecter les exigences de l’Ordre des CPA du Québec, dont elles sont membres.

Expertise externe

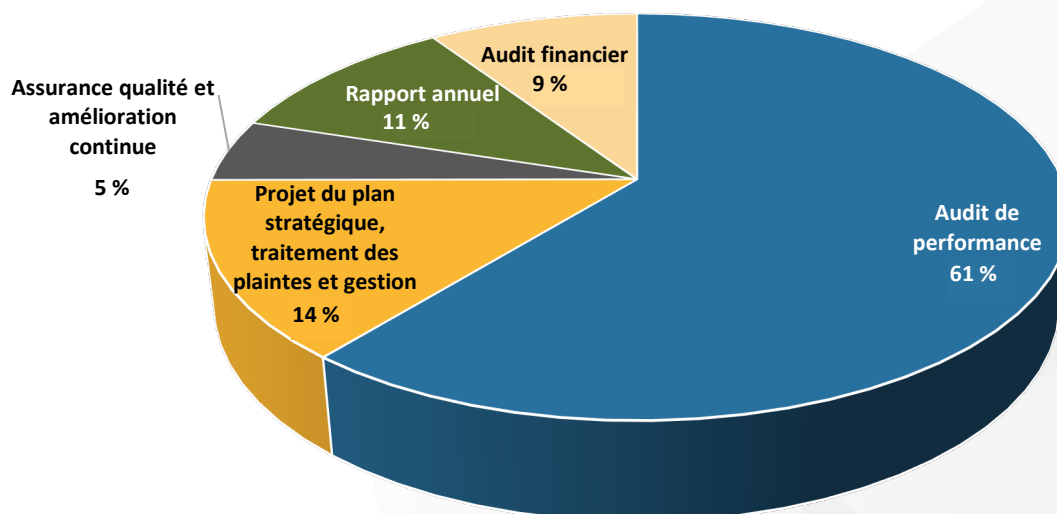
- 6.15 Des cibles ont été établies au plan stratégique 2020-2025 afin que le Bureau s’allie à des experts reliés au domaine de l’audit pour l’appuyer dans la réalisation et le contrôle de qualité de ses travaux. Ces cibles sont de 100 % des audits qui sont réalisés et de s’allier à des experts pour la durée de ce plan pour quatre domaines récurrents, dont deux font actuellement partie du réseau du Bureau, soit 50 % de la cible.

6.16 Également, dans le but de favoriser un meilleur encadrement des ressources externes, une lettre mandat est ajoutée aux contrats professionnels qui le requièrent pour mieux circonscrire les besoins du Bureau. Par ailleurs, nous assurons d'évaluer le caractère adéquat du travail des experts en fonction de ces besoins préalablement établis.

RÉPARTITION DES TRAVAUX

6.17 Les projets du plan stratégique qui sont illustrés au tableau 6.3 sont priorisés dans un souci d'innover, d'améliorer en continu notre performance ainsi que de perpétuer et de développer les compétences de l'équipe, et ce, tout en maintenant notre productivité dans des activités au cœur de notre mission, soit les travaux d'audit. Comme l'illustre la répartition des travaux de la figure 6.1, une part importante est consacrée aux travaux d'audit, à leur diffusion par l'intermédiaire du rapport annuel et à l'assurance qualité.

Figure 6.1 Répartition des travaux des ressources internes et externes du Bureau du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021



Source : Données compilées par le Bureau.

Assurance qualité et amélioration continue

6.18 L'assurance qualité et l'amélioration continue qui comprend la formation sont importantes pour respecter nos valeurs, entre autres celle où nous visons l'excellence de nos travaux par notre agilité et notre rigueur.

- 6.19 Un manuel d'assurance qualité encadre l'ensemble des travaux d'audit du Bureau qui prévoit que les audits à risque élevé fassent l'objet d'un contrôle de qualité par une ressource n'y ayant pas participé, qui est effectué par des consultants externes. Aussi, cet encadrement requiert notamment d'autoévaluer la qualité de l'ensemble de nos travaux annuellement et que des inspections cycliques soient effectuées par les pairs tous les trois ans. Les inspections passées nous ont confortés dans nos façons de travailler tout en suggérant des pistes d'amélioration pour l'audit financier qui ont été prises en considération dans l'amélioration de notre méthodologie qui a d'ailleurs fait partie de nos cibles dans la finalisation du passage du Bureau à un environnement numérique.
- 6.20 En effet, l'ensemble des travaux du Bureau sont encadrés par une méthodologie transposée dans des dossiers modèles comprenant des formulaires de contrôle de qualité et divers documents de travail formalisés pour s'assurer du respect des Normes d'audit généralement reconnues du Canada, soutenues par CPA Canada.

RESSOURCES HUMAINES

- 6.21 Afin d'utiliser les ressources financières qui lui sont allouées de façon optimale, le Bureau emploie des ressources permanentes. Globalement, cette équipe possède les connaissances générales pour mener à bien tant les audits financiers, de conformité que de performance. Le Bureau s'adjoit les services de différents professionnels afin de l'assister, le conseiller en fonction de ses besoins et des domaines d'activité audités.
- 6.22 Toutefois, le Bureau ayant des besoins très pointus pour certains sujets récurrents prévus à sa planification stratégique, il a recours à un réseau d'experts afin de collaborer avec lui lors de la réalisation de mandats touchant ces sujets.
- 6.23 Le Bureau compte, en plus de la vérificatrice générale, les deux ressources permanentes suivantes :
- Anne Touchette, CPA auditrice, conseillère en vérification;
 - Linda Deschênes, adjointe administrative.
- 6.24 À ces ressources s'ajoutent les firmes et les consultants suivants :
- Brigitte Blanchard;
 - Martin Caouette, Ph. D., ps. éd. professeur;
 - Jean Cinq-Mars;
 - Communications Infrarouge inc.;
 - JNT conseils inc.;
 - Karine Maltais;
 - Patrick Mundler, professeur titulaire, Université Laval;

- Guy Perron CPA inc.;
- Prudent mesures d'urgence et sécurité civile inc.;
- Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.;
- Therrien Couture Joli-Cœur S.E.N.C.R.L.;
- Thrace Graphiste Conseil inc.;
- Peter Vanrolleghem, professeur titulaire, Ph. D., ing., IWA Fellow, WEF Fellow, Université Laval;
- 7703988 Canada inc.

RESSOURCES FINANCIÈRES

- 6.25 Les dépenses de fonctionnement du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021 ont été auditées par l'auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la LCV. Ces dépenses et le rapport de l'auditeur indépendant sont présentés à l'annexe 2.



1

ANNEXE 1
EXTRAITS DE LA *LOI SUR LES
CITÉS ET VILLES*



IV.1— Vérificateur général

V. — Vérificateur externe

VII. — Directeur général

RLRQ, chapitre C-19

IV.1. — Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

a. — Nomination

2018, c. 8, a. 33.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

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

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35.

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.

2018, c. 8, a. 36.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

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.

2001, c. 25, a. 15.

b. — Dépenses de fonctionnement

2018, c. 8, a. 38.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

c. — Mandat

2018, c. 8, a. 40.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2018, c. 8, a. 41.

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.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ 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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

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.

2001, c. 25, a. 15.

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.

2001, c. 25, a. 15.

d . — Rapport

2018, c. 8, a. 45.

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'efficacité;

7° la mise en oeuvre 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.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

107.14. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

107.15. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

e. — Immunités

2018, c. 8, a. 48.

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.

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

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.

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

V. — Vérificateur externe

2001, c. 25, a. 16.

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.

S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2016, c. 17, a. 8; 2018, c. 8, a. 49.

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.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.

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;

- 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);
- 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.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 51; 2018, c. 8, a. 50.

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.

2018, c. 8, a. 51.

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 1er 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.

2018, c. 8, a. 51; 2021, c. 31, a. 55.

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;
- 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);

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.

2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 52; 2018, c. 8, a. 52.

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.

2018, c. 8, a. 53.

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.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23; 2017, c. 13, a. 53; 2018, c. 8, a. 54; 2021, c. 31, a. 57.

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).

1984, c. 38, a. 11; 2018, c. 8, a. 55.

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.

2001, c. 25, a. 22.

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.

2001, c. 25, a. 22; 2005, c. 28, a. 49.

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.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.

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.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 24.

[...]

VII. — Directeur général

1983, c. 57, a. 50.

[...]

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. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête.

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.



2

ANNEXE 2
RAPPORT DE L'AUDITEUR
INDÉPENDANT



Rapport de l'auditeur indépendant

Relevé des dépenses

Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil municipal de la
Ville de Terrebonne

Opinion

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021 ainsi que de la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (ci-après le « relevé des dépenses »).

À notre avis, le relevé des dépenses engagées par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne ci-joint pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021 a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable décrit à la note 1 afférente au relevé des dépenses.

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 du relevé des dépenses » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Ville de Terrebonne conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du relevé 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.

Observations – Référentiel comptable

Nous attirons l'attention sur la note 1 afférente au relevé des dépenses, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Le relevé des dépenses a été préparé afin de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*. En conséquence, il est possible que le relevé ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

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

La direction est responsable de la préparation du relevé des dépenses conformément au référentiel comptable décrit à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation du relevé 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 Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne.

Responsabilité de l'auditeur à l'égard du relevé des dépenses

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que le relevé des dépenses 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 qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs du relevé 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 le relevé 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 Terrebonne.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, 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.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.¹

Le 24 mai 2022

¹FCPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A115222

**BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE DE TERREBONNE**

**RELEVÉ DES DÉPENSES
EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2021**

	Budget 2021 ⁽¹⁾ (non audité)	Réalizations	
		2021	2020
Salaires et avantages sociaux	464 127 \$	455 494 \$	454 234 \$
Services professionnels	122 400	111 988	98 858
Autres dépenses de fonctionnement	46 418	36 884	38 995
Total	632 945 \$	604 366 \$	592 087 \$

(1) Budget approuvé, tel qu'il est présenté dans le système comptable de la Ville de Terrebonne pour le Bureau du vérificateur général.

Note complémentaire :

Ce relevé des dépenses a été préparé conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021.



3

ANNEXE 3
PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Plan stratégique 2020-2025





Bureau du vérificateur
général • Terrebonne

MISSION

CONTRIBUER À LA SAINE GOUVERNANCE
ET À LA BONNE GESTION DES RESSOURCES
DE LA VILLE

Le Bureau du vérificateur général priorise des travaux adaptés aux contextes et aux enjeux de la Ville, qui contribuent à la saine gouvernance et à la bonne gestion de ses ressources, favorisant une offre de service optimale à coût juste pour le citoyen

VISION

SUSCITER L'INTÉRÊT DES ÉLUS
ET DES CITOYENS

Par sa neutralité et son professionnalisme, le Bureau du vérificateur général est une référence pour le conseil municipal et les citoyens en diffusant, à la suite de ses travaux, de l'information juste et transparente sur la gouvernance et la gestion de la Ville et des organismes

ORIENTATION ¹

RÉALISER DES TRAVAUX SIGNIFICATIFS POUR
LES ÉLUS, LES CITOYENS ET L'ADMINISTRATION
MUNICIPALE

Objectifs stratégiques

- 1.1 Réaliser des travaux alignés sur les grands risques et les enjeux de la Ville et des organismes
- 1.2 Réaliser des travaux alignés sur les activités clés de la Ville dans l'intérêt du citoyen
- 1.3 S'assurer de la visibilité et de l'accessibilité des résultats de nos travaux qui sont diffusés
- 1.4 Maintenir la collaboration des élus et de l'administration municipale

Indicateurs

- Pourcentage de réalisation des travaux du plan annuel
- Nombre de communications effectuées traitant du rôle du Bureau et de ses travaux
- Nombre de suivis des recommandations

ORIENTATION ²

EXCELLER EN DEMEURANT COMPÉTENT,
PERFORMANT ET NOVATEUR

Objectifs stratégiques

- 2.1 Perpétuer et développer une équipe compétente et performante
- 2.2 Préserver les relations dynamiques avec nos partenaires importants
- 2.3 Innover pour plus d'efficacité, de qualité et d'agilité
- 2.4 Assurer la notoriété du Bureau auprès des parties prenantes clés

Indicateurs

- Pourcentage de réalisation du plan d'innovation et d'amélioration continue
- Nombre d'heures de formation
- Pourcentage d'experts dans chacun des grands axes regroupant nos divers domaines de compétences

FONCTION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES
ENCADRE LA FONCTION DU VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DANS LES VILLES COMPTANT
100 000 HABITANTS ET PLUS

PRINCIPAUX TRAVAUX

Les principaux travaux du vérificateur général concernent l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et règlements ainsi que l'audit de performance de la Ville et des organismes municipaux qui sont définis dans la Loi sur les cités et villes.

Des travaux peuvent également être menés concernant toute forme d'aide accordée par la Ville ou par un organisme dans la portée du mandat du vérificateur général à une personne ou un organisme.

Le conseil municipal peut aussi confier au vérificateur général des travaux particuliers dans son champ de compétence.

De plus, des travaux sont menés afin d'assurer le suivi des plans d'action de la Ville pour répondre aux recommandations formulées dans l'ensemble des travaux menés par le vérificateur général.

VALEURS

Notre **FONDEMENT**

au cœur de nos travaux,
l'intérêt des citoyens

Notre **DEVOIR**

la transparence, l'intégrité
et l'indépendance

Notre **ENGAGEMENT**

le respect, la collaboration
et l'écoute

Notre **TALENT**

l'agilité, la rigueur et
l'excellence



710, boul. des Seigneurs, bureau 318
Terrebonne (Québec) J6W 1T6

Téléphone : 450 471-8265, poste 4001 • Télécopieur : 450 824-0635
verificateur.general@ville.terrebonne.qc.ca



Bureau du vérificateur
général • Terrebonne

TÉLÉPHONE 450 471-8265, poste 4001
TÉLÉCOPIEUR 450 824-0635
verificateur.general@ville.terrebonne.qc.ca

710, boul. des Seigneurs, bureau 318
Terrebonne (Québec) J6W 1T6

