

The cover features a complex design with overlapping geometric shapes in yellow, dark purple, and light grey. A central photograph shows a large, multi-story stone building with many windows, situated on a riverbank. The building is surrounded by trees, and a bridge or dam structure is visible in the background. The year '2020' is printed vertically in white on a dark purple shape on the left side.

2020

RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Présenté au conseil municipal



Le Bureau du vérificateur général a réduit son empreinte carbone avec une très faible consommation de papier grâce à son passage à des pratiques numériques.

C'est pourquoi uniquement la version électronique de ce document est annuellement rendue disponible en la diffusant 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 1^{er} juin 2021

Monsieur Marc-André Plante
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, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, le Rapport annuel du vérificateur général de la Ville de Terrebonne constatant les résultats de ma vérification pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2020.

Ce rapport inclut également le rapport de l'auditeur indépendant portant sur l'audit des comptes relatifs au vérificateur général.

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, CA

SG/ld

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1	OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	1
Chapitre 2	DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA VILLE DE TERREBONNE POUR LES CITOYENS EN CONTEXTE DE VULNÉRABILITÉ	9
Chapitre 3	SÉCURITÉ CIVILE À LA VILLE DE TERREBONNE	71
Chapitre 4	AIDE ACCORDÉE AUX ORGANISMES PROMOUVANT LE HOCKEY SUR GLACE	109
Chapitre 5	SUIVI DES RECOMMANDATIONS	133
Chapitre 6	AUDIT FINANCIER	155
Chapitre 7	ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE SUBVENTION D'AU MOINS 100 000 \$	161
Chapitre 8	RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	165
ANNEXE 1	EXTRAITS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES	177
ANNEXE 2	RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT	189
ANNEXE 3	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	195

2021

2020

2019

2018

1

CHAPITRE 1
OBSERVATIONS DE LA
VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



Fonction du vérificateur général

Rapport 2020

Remerciements

CHAPITRE 1 OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

- 1.1 Mon rapport annuel vise principalement à communiquer les résultats de l'ensemble des travaux réalisés en 2020 par le Bureau du vérificateur général (ci-après le « Bureau »). Cette année, le chapitre 1 me permet de rappeler brièvement ma fonction et de présenter le contenu du rapport et mes observations concernant les constats liés aux travaux que le Bureau a réalisés depuis mon entrée en fonction.

FONCTION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

- 1.2 La *Loi sur les cités et villes* (ci-après la « 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.
- 1.3 La LCV encadre la fonction du vérificateur général 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 jugée appropriée par le vérificateur général.

RAPPORT 2020

- 1.4 Ce rapport regroupe nos travaux effectués durant l'année. Plus spécifiquement :
- les chapitres 2 à 4 présentent le résultat des travaux relatif à trois audits de performance;
 - le chapitre 5 brosse le tableau du suivi des recommandations concernant les audits de performance réalisés dans les années antérieures;
 - le chapitre 6 fournit le résultat des travaux liés aux deux audits financiers et le suivi des recommandations des audits financiers antérieurs;
 - le chapitre 7 porte sur des organismes ayant bénéficié d'une subvention annuelle de la Ville d'au moins 100 000 \$;
 - le chapitre 8 fait état du rapport d'activités du Bureau qui expose la façon dont le Bureau assume ses responsabilités.

Audits de performance 2020 et synthèse des constats

- 1.5 Les audits réalisés en 2020 concernent le développement social de la Ville pour les citoyens en contexte de vulnérabilité, la sécurité civile à la Ville et l'aide accordée par la Ville aux organismes promouvant le hockey sur glace. Chacun de ces chapitres présente une synthèse de ces audits.
- 1.6 Ce rapport est le quatrième que le Bureau produit depuis que j'occupe la fonction de vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne (ci-après la « Ville »). Les travaux effectués durant ces années

m'ont permis de relever des constats convergents à travers les divers sujets audités par le Bureau et de comprendre leur évolution par le suivi des recommandations en découlant ainsi que celui des audits de ma prédécesseure.

- 1.7 La synthèse des constats des dernières années me permet de cerner les aspects de la gestion et de la gouvernance de la Ville qui requièrent des améliorations. La priorisation de nos travaux d'audit est ainsi revue en continu pour être adaptée au contexte et aux enjeux de la Ville, contribuant ainsi à la saine gouvernance et à la bonne gestion de ses ressources.
- 1.8 Trois composantes de la gestion et de la gouvernance ont attiré plus particulièrement mon attention à ce moment-ci de mon mandat, soit les orientations opérationnelles transversales, la capacité opérationnelle requise pour les atteindre et leur surveillance par la haute direction et les instances.

Orientations opérationnelles transversales

- 1.9 Des orientations opérationnelles pour aligner les services ou les opérations de l'ensemble des directions de la Ville n'avaient pas été formulées ou requéraient des initiatives additionnelles de la Ville pour être finalisées, dans plusieurs audits. Dans certains cas où des orientations touchaient plusieurs directions, nous avons observé que l'interaction de celles-ci n'était pas coordonnée transversalement de façon organisée. Des orientations claires sont nécessaires pour permettre aux instances d'évaluer l'adéquation de la gestion, et pour celles-ci de s'assurer que leurs ressources travaillent ensemble sur les bonnes choses, et ce, de façon économique. En fait, ces orientations sont nécessaires pour établir les résultats attendus qui soient bien compris par les parties concernées et les mesurer, le cas échéant.
- 1.10 Les orientations opérationnelles transversales que nous avons examinées à travers nos travaux consistent en :
 - des objectifs des directions s'alignant aux grandes orientations stratégiques de la Ville (p. ex., plan directeur);
 - des orientations opérationnelles complémentaires à ces orientations stratégiques (p. ex., sécurité civile ou stratégie d'urbanisation, d'entretien et de développement de logements sociaux et abordables);
 - des visions cohérentes d'un ensemble d'éléments à gérer de façon intégrée (p. ex., plan financier à long terme).
- 1.11 Dans le cadre de l'un des audits de 2020, nous avons relevé le manque de transversalité des mécanismes pour permettre aux directions et au milieu de codéfinir des orientations de développement social dans des domaines d'intervention choisis. Cette situation a occasionné jusqu'ici la détermination à la pièce de mesures dans ses divers plans d'action touchant au développement social, plutôt que de les aligner à de grandes orientations opérationnelles permettant aux directions d'y travailler ensemble.

- 1.12 Aussi, dans le cadre de l’audit de la gouvernance et de la gestion financière réalisé en 2018, nous avons relevé l’importance de déterminer un plan financier à long terme qui prend en compte des objectifs et des cibles financières établis, pour gouverner et pour gérer la situation financière globale de la Ville. La Ville a d’ailleurs intégré à ses politiques financières des cibles, sa prochaine étape sera de produire ce plan financier à long terme.
- 1.13 Du côté de l’audit de la gouvernance et de la gestion des systèmes d’information réalisé en 2019, nous avons constaté l’absence d’objectifs pour établir une stratégie visant à déployer un environnement technologique ciblé. Toutefois, comme il est expliqué au chapitre 5 relatif au suivi des recommandations de la Ville, celle-ci s’est concentrée sur un seul volet, soit l’optimisation des opérations de l’ensemble des directions autres que celle des technologies de l’information (ci-après la « direction des TI »). En ce sens, elle a déterminé le portefeuille d’investissements lié principalement aux projets applicatifs ainsi que les services pour appuyer les directions concernées dans la gestion de ces projets.
- 1.14 Dans l’audit concernant la sécurité civile de la Ville, nous avons constaté que des objectifs avaient été établis prenant en compte certaines dimensions de la sécurité civile. Nous avons relevé l’importance qu’elle poursuive ses efforts pour ajouter des objectifs couvrant l’ensemble des dimensions.
- 1.15 Avec sa planification stratégique 2021-2025, la Ville s’est dotée de grandes orientations stratégiques. Les directions s’outillent graduellement de plans d’affaires s’alignant sur ces orientations ou complétant celles-ci. Nous serons en mesure, dans le cadre de nos prochains audits, de mesurer comment la détermination d’orientations opérationnelles transversales permet une gestion des opérations proactive plutôt que réactive dans chacune des directions, et ce, en interrelation les unes avec les autres. Nos travaux relatifs à l’audit de performance concernant l’exercice de planification stratégique de la Ville que nous avons mis en veille jusqu’à ce que la Ville ait terminé cet exercice seront substitués par un audit touchant l’opérationnalisation de l’un des segments des orientations de la Ville. Cela permettra de concentrer nos travaux sur les orientations plus opérationnelles rattachées aux grandes orientations stratégiques.

Capacité — Structure organisationnelle

- 1.16 J’ai aussi observé dans certains audits que la dotation des directions n’a pas été effectuée en fonction d’orientations opérationnelles. La connaissance des ressources financières, humaines et matérielles requises pour structurer ou optimiser les opérations des directions pour rendre des services alignés à ces orientations permet aux décideurs de les doter de la capacité nécessaire pour atteindre les résultats attendus. Également, cette façon de répartir la capacité permet d’équilibrer le partage des ressources entre toutes les directions de la Ville, soutenu par de l’information appropriée. Aussi, la dotation en ressources humaines et l’évaluation de leur performance s’appuient sur une compréhension de l’organisation du travail optimal à travers une structure organisationnelle et des rôles et des responsabilités clés, clairement établis. L’un des facteurs de succès pour ce faire est le leadership assuré par les directions imputables de ces opérations pour bien vulgariser la capacité requise pour structurer les opérations et en démontrer la nécessité pour atteindre ces orientations.

- 1.17 Parfois, il est relativement aisé pour la gouvernance et la direction générale de comprendre un domaine d'affaires pour être en mesure de décider des ressources à y consacrer comme dans le cas de l'offre de service des parcs sur le territoire de la Ville. Toutefois, dans d'autres cas comme dans le domaine des technologies de l'information, il est beaucoup plus complexe d'évaluer quelle serait l'offre de service optimale. Il n'en demeure pas moins qu'il est de la responsabilité des décideurs de s'assurer que la direction concernée vulgarise les aspects techniques et la terminologie pour qu'ils soient en mesure d'apprécier l'offre de service existante versus celles qui devraient être visées, et ce qu'il en coûte en matière de capacité pour s'y rendre.
- 1.18 L'audit portant sur la gouvernance et la gestion des technologies de l'information a mis en lumière l'importance de définir l'offre de service optimale avec la capacité nécessaire y étant reliée, d'autant plus que cette direction travaillait avec une capacité qu'elle jugeait insuffisante depuis plusieurs années. Malgré ce constat, la Ville a doublé depuis les budgets en ressources humaines de cette direction sans préalablement avoir déterminé une offre de service et la capacité pour la soutenir.
- 1.19 Dans le cadre de l'audit de 2020 portant sur le développement social de la Ville pour les citoyens en contexte de vulnérabilité, nous avons relevé l'importance que les directions et le milieu comprennent l'accessibilité de l'offre de service existante et celle visée afin d'orchestrer les actions qui s'enchaîneront pour atteindre des cibles prédéfinies, en fonction de la fiscalité de la Ville et des capacités financières du milieu. Ce que la Ville nous a mentionné compter faire.
- 1.20 En contrepartie, bien que la direction responsable de la sécurité civile doive préciser davantage la structure de gestion et de gouvernance de la sécurité civile de la Ville, elle a fait preuve d'un leadership assumé pour récemment l'améliorer de façon importante. Aussi, les rôles et les responsabilités se peaufinent dans le but de bâtir l'équipe outillée à gérer les situations d'exception lorsqu'elles surviennent. Le secteur municipal gagne en maturité dans ce domaine et Terrebonne suit cette cadence.
- 1.21 Finalement, j'aimerais souligner que, avec le récent virage pris par la Ville dans le cadre de sa planification stratégique 2020-2025 qui se cascade dans les directions, nous serons en mesure de suivre l'évolution de ce constat puisque l'enjeu de capacité demeurera en trame de fond de nos travaux d'audit, comprenant l'adéquation des structures organisationnelles pour atteindre l'offre de service visée.

Surveillance

- 1.22 La Ville se dote graduellement de plans directeurs avec des objectifs opérationnels et des cibles pour mesurer leur atteinte et ainsi en permettre la surveillance par la haute direction et les instances. Ultiment, il est important que ces plans comprennent l'ensemble des éléments clés pour favoriser l'imputabilité de l'appareil municipal. Ainsi, l'équipe de gestion connaît l'information à fournir pour permettre aux instances d'apprécier avec toute la transparence nécessaire leur performance opérationnelle.
- 1.23 Nous avons constaté dans l'audit traitant de la gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme que la reddition en place ne permettait pas de mesurer

précisément la performance de la prestation des services de la direction qui en est responsable. En effet, les rapports de gestion ne permettaient pas d'avoir une vision complète des activités importantes des opérations en matière d'urbanisme. Nous avons aussi conclu que, pour ce faire, il était important de revoir les choix de ces activités pour en maximiser la valeur ajoutée en fonction de la capacité de cette direction.

- 1.24 Nous avons relevé aussi que la Ville a établi des cibles formulées en matière d'actions à réaliser dans la gestion de sa sécurité civile, sans toutefois avoir fixé des exigences de résultats précis à atteindre. L'établissement de cibles en fonction de tels résultats combiné à de l'information qualitative permet aux instances de mesurer leur performance dans le domaine.
- 1.25 Dans l'audit concernant la gouvernance et la gestion financière, nous avons constaté que l'information présentée aux instances ne fournissait pas une vision complète de la situation financière ciblée versus celle qui est réelle et projetée à long terme. Nous observons aussi l'importance de présenter les comparatifs pertinents pour suivre l'évolution des cibles et les mettre en relation avec des villes comparables. La Ville a rapidement bonifié ces analyses qui pour le moment présentent la situation financière annuelle notamment par rapport aux cibles qu'elle a établies à travers ses politiques financières. Nous l'encourageons à poursuivre les démarches entreprises en intégrant à cette analyse les projections à long terme et les comparatifs nécessaires.
- 1.26 De façon générale, la Ville développe graduellement une information de gestion fiable et économique par l'intermédiaire de ses systèmes d'information pour favoriser la surveillance des opérations par la haute gestion et pour mesurer l'atteinte de leurs objectifs opérationnels importants. Ainsi, le temps investi par la gestion pour produire cette information devrait être réduit à la longue, en plus d'assurer sa fiabilité. Au fur et à mesure que chacune des directions de la Ville gagnera en maturité en ce sens, cette information pourra être examinée dans les prochains audits.

Conclusion

- 1.27 En conclusion, la détermination des éléments clés des orientations opérationnelles permet à la direction générale et aux instances de s'assurer que l'ensemble des directions travaille en collaboration à maximiser l'offre de service aux citoyens et les infrastructures mises à leur disposition. Ainsi, ils sont en mesure de les doter en ressources humaines, financières et matérielles (capacité) en fonction de ces orientations. Finalement, ils peuvent aussi surveiller leur performance organisationnelle, en mesurant l'atteinte de ces orientations.
- 1.28 La Ville a pris un virage dans cette direction, le Bureau s'intéressera donc, dans les prochains audits, au rôle que chaque direction joue pour vulgariser les aspects clés de leurs opérations et pour en rendre compte afin que les instances puissent apprécier la performance de la gestion avec une information complète et pertinente.

Audit financier

- 1.29 Le chapitre 6 fait état des résultats des travaux de l’audit financier de l’exercice terminé le 31 décembre 2020. Ces travaux ont été réalisés conjointement avec l’auditeur indépendant, pour la Ville ainsi que pour un des organismes inclus dans son périmètre comptable, soit Les Complexes sportifs Terrebonne inc. (ci-après les « Complexes »).

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

- 1.30 Le chapitre 7 traite des organismes qui reçoivent une subvention annuelle de la Ville d’au moins 100 000 \$ qui doivent faire auditer leurs états financiers, selon l’article 107.9 de la LCV.

Plaintes traitées

- 1.31 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.

REMERCIEMENTS

- 1.32 Je tiens tout d’abord à remercier les membres de mon équipe qui ont poursuivi depuis plus d’un an l’ensemble de nos travaux en mode télétravail, dans le respect des mesures émanant du ministère de la Santé et des Services sociaux pour lutter contre la propagation du virus liée à la COVID-19. Je tiens aussi à souligner la rigueur, l’agilité et l’adaptabilité dont ils ont fait preuve pour respecter notre encadrement normatif et livrer des audits utiles pour la Ville, et ce, en démontrant la flexibilité nécessaire auprès des directions auditées dans un tel contexte.
- 1.33 Je tiens aussi à remercier les différents professionnels externes qui m’ont assistée et conseillée tout au long de l’année dans la réalisation de l’ensemble de nos travaux, et ce, plus particulièrement pour leur engagement et leur professionnalisme.
- 1.34 Je saisis l’occasion pour réitérer mon appréciation aux citoyens et aux organismes sociocommunautaires qui ont participé aux groupes de discussion et aux entrevues individuelles organisés dans le cadre de l’un de nos audits de performance de l’année.
- 1.35 Finalement, je souhaite également souligner l’excellente collaboration des gestionnaires ainsi que des employés de la Ville et 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.



2

CHAPITRE 2
AUDIT DE PERFORMANCE



Développement social de la Ville de Terrebonne pour les citoyens en contexte de vulnérabilité

Le Bureau étant soucieux de rendre accessible le résultat des travaux présenté à ce chapitre, un rapport a été préparé en ce sens par monsieur Martin Caouette, professeur et titulaire de la Chaire Autodétermination et Handicap, qui est l'un des experts qui a accompagné le Bureau dans ses travaux. Nous souhaitons l'en remercier.

Ce rapport a été rédigé selon les pratiques de rédaction inclusive qui sont destinées aux citoyens ayant un faible niveau de littératie.

Ce rapport est disponible sur le site Web de la Ville à l'adresse suivante :

[HTTPS://WWW.VILLE.TERREBONNE.QC.CA/MA-VILLE/BUREAU-DU-VERIFICATEUR-GENERAL](https://www.ville.terrebonne.qc.ca/ma-ville/bureau-du-verificateur-general)

CHAPITRE 2 DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA VILLE DE TERREBONNE POUR LES CITOYENS EN CONTEXTE DE VULNÉRABILITÉ

FAITS SAILLANTS

Contexte

Divers facteurs alimentent les inégalités sociales que peuvent vivre les citoyens en contexte de vulnérabilité; la volonté de les réduire constitue désormais une valeur promue dans le cadre du développement social. Les municipalités y sont des acteurs clés, étant donné leur capacité d'observer et de comprendre comment l'accessibilité des services et des infrastructures qui sont mises à la disposition des citoyens dans leur milieu de vie favorise leur participation sociale.

Cela n'implique toutefois pas que cette accessibilité relève entièrement des municipalités; leur fiscalité ne pourrait le permettre. Donc, un défi important est la capacité du milieu de s'organiser pour se doter d'une vision qui outrepassse les frontières municipales et d'une planification sur une échelle appropriée, pour mettre à la disposition des citoyens des services et des infrastructures appropriées.

À titre illustratif, cette vision de l'accessibilité comprend la gamme de possibilités pour les citoyens en contexte de vulnérabilité de se loger au sein des divers quartiers intégrant des services d'usage courant et où les citoyens à mobilité réduite peuvent se déplacer facilement hors de ces quartiers afin de réaliser leurs diverses habitudes de vie.

La Ville a entrepris une première démarche en 2013 touchant le développement social avec divers plans d'action qu'elle a suivis jusqu'en 2019, soit jusqu'à sa nouvelle démarche entreprise en 2020. Cette démarche qui est toujours en cours s'inscrit dans les orientations stratégiques récemment adoptées par la Ville, qui est donc mobilisée et engagée. Aussi, elle a mené, outre ces démarches qui se veulent centralisées, diverses initiatives décentralisées touchant le développement social.

Objectifs de l'audit

Nous avons évalué dans le cadre de cet audit si la structure et les mécanismes en place à la Ville ont favorisé une démarche de développement social intégrée permettant de choisir et de mettre en place des mesures adaptées aux enjeux prioritaires des citoyens en contexte de vulnérabilité et d'en rendre compte.

Conclusion

Bien que certains mécanismes attendus pour les démarches et initiatives menées par la Ville aient été observés dans le cadre de nos travaux, il n'en demeure pas moins qu'ils étaient insuffisants pour permettre à la Ville de coordonner l'effet de celles-ci sur l'accessibilité de ses infrastructures et de son panier de services. Nous lui avons donc recommandé certaines améliorations regroupées en annexe 3 qui sont liées aux constats suivants.

D'une part, la structure de la Ville et son organisation ne lui permettaient pas de choisir et de mettre en œuvre des mesures optimales adaptées aux enjeux prioritaires des citoyens en contexte de vulnérabilité. D'autre part, les mécanismes pour déterminer, évaluer et prioriser les enjeux n'étaient pas structurés de façon à prendre en compte l'ensemble des domaines d'intervention importants touchant le développement social. Aussi, le manque de transversalité des mécanismes ne permettait pas aux directions et au milieu de codéfinir des orientations de développement social dans ces divers domaines d'intervention, en fonction de la fiscalité de la Ville et des capacités financières du milieu.

La Ville a, jusqu'à maintenant, davantage priorisé à la pièce les mesures de ses divers plans d'action, plutôt que d'avoir aligné ceux-ci à quelques grandes orientations.

Facteur clé de succès

L'inclusion de tous à la vie collective et citoyenne à titre d'orientation stratégique de la Ville jette les bases pour une cohérence des projets et des actions qui seront mis en œuvre par l'ensemble de ses directions à travers leurs plans d'affaires. Le défi du développement social demeure l'alignement des directions et du milieu pour comprendre l'accessibilité de départ du panier de services et celle visée afin d'orchestrer les actions qui s'enchaîneront pour atteindre des cibles prédéfinies.

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	9
Contexte	12
Pourquoi un audit sur le développement social et en quoi cela consiste	12
Organisation et portée du développement social à la Ville	14
Objectif et portée de l'audit	17
Résultats de l'audit	19
Conclusion	19
Structure et mécanismes de développement social	20
Domaines d'intervention du développement social	20
Transversalité de la structure et des mécanismes de développement social	23
Détermination, évaluation et priorisation des enjeux et choix des mesures pour les aborder	27
Codéfinition des orientations de développement social intégrées	32
Déploiement et gestion des mesures choisies	38
Reddition de comptes eu égard aux orientations de développement social	40
Annexe 1 Objectif et critères	41
Annexe 2 Facteurs environnementaux	42
Annexe 3 Sommaire des recommandations	62
Annexe 4 Bibliographie	64

CONTEXTE

Pourquoi un audit sur le développement social et en quoi cela consiste

- 2.1 Un mouvement vers la responsabilisation accrue des municipalités est observé en Amérique du Nord et dans plusieurs pays européens. Cette plus grande autonomie accordée au monde municipal traduit une volonté de tendre vers une gouvernance de proximité qui est à même d'observer et de comprendre le milieu de vie des citoyens, selon les spécificités des divers secteurs de leur territoire.
- 2.2 Les municipalités sont donc des acteurs clés pour saisir les facteurs qui alimentent les problématiques sociales et pour agir sur ceux-ci afin de renforcer le tissu social. La volonté de réduire les inégalités sociales constitue désormais une valeur promue dans le cadre de toute démarche de développement social. Les situations de crise auxquelles font face les sociétés, comme c'est le cas avec la pandémie de la COVID-19, viennent exacerber ces inégalités, ce qui permet de mieux saisir les facteurs avec lesquels de nombreux ménages doivent composer en permanence. La Ville, qui est en transition pour rehausser la qualité de la gestion de son développement social qui vise à répondre à ces problématiques, est donc mobilisée et engagée.
- 2.3 Le développement social apporte des solutions aux problématiques sociales, puisqu'il vise notamment à les prendre en compte dans l'offre des infrastructures et des services municipaux nécessaires à la qualité de vie des citoyens, en leur permettant tous de participer à la croissance et au dynamisme de leur milieu. Effectivement, le développement social cherche à ce que chaque citoyen développe son plein potentiel, participe activement à la vie sociale et tire sa juste part de l'enrichissement collectif. Il a également pour but que la communauté progresse socialement, culturellement et économiquement, dans un souci de développement durable et de justice sociale.
- 2.4 Cela n'implique pas que la qualité des milieux de vie des citoyens relève entièrement des municipalités; leur fiscalité ne pourrait aucunement le supporter. Donc, un défi important est la capacité du milieu de s'organiser pour se doter d'une vision qui outrepassse les frontières municipales et d'une planification sur une échelle appropriée, pour assurer cette qualité de vie à travers les services et les infrastructures qui sont mises à la disposition des citoyens.

Citoyens en contexte de vulnérabilité

- 2.5 La participation de tous les citoyens à la croissance de leur ville implique de combler les besoins particuliers de ceux en contexte de vulnérabilité par une accessibilité aux infrastructures et aux services municipaux qui sont mis à leur disposition pour faciliter leur participation sociale. L'accessibilité contribue à réduire les inégalités sociales en améliorant les conditions de vie de tous, d'autant plus que, en partant du principe d'universalité, répondre aux besoins des citoyens en contexte de vulnérabilité permet de répondre aux besoins de la population en général. À titre illustratif, une rampe d'accès est indispensable pour les personnes en fauteuil roulant et elle sera aussi utile pour une famille ayant de jeunes enfants.

- 2.6 Par définition, les citoyens en contexte de vulnérabilité rencontrent des obstacles importants temporaires ou permanents pour répondre à leurs besoins fondamentaux en raison de caractéristiques personnelles¹ et d'un contexte social défavorable². Les obstacles liés au contexte social peuvent être mitigés par un soutien et des adaptations aux infrastructures et aux services municipaux utilisés par ces citoyens et permettre de faire évoluer leur situation. Sans constituer une liste exhaustive, soulignons que les personnes immigrantes ou celles aux prises avec une situation de handicap, un trouble de santé mentale ou une situation socioéconomique défavorable peuvent, selon leur situation, être en contexte de vulnérabilité.

L'intégration sur le plan législatif

- 2.7 Cette croissance inclusive prend racine au sommet de la législation internationale, avec la *Déclaration universelle des droits de l'homme* qui affirme notamment que tout individu a le droit de circuler librement, de choisir sa résidence, de participer à l'exercice du pouvoir, de faire partie des instances ou d'être représenté pour ce faire, de travailler, d'accéder à des loisirs, de s'éduquer et de participer à la vie culturelle et communautaire. Dans cette même foulée, la convention relative aux droits des personnes handicapées portée par l'ONU invite les états membres à adopter des mesures favorisant la participation citoyenne des personnes en situation de handicap, et ce, à tous les paliers de gouvernance³. Sur le plan fédéral, cette convention trouve écho dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne* qui affirment le droit à l'égalité de tous les citoyens et prônent l'absence de discrimination, notamment celle fondée sur les déficiences. De même, la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, qui s'applique aux institutions fédérales, vise à faire du Canada un pays exempt d'obstacles à une participation active à la société pour toutes les personnes composant avec différentes limitations⁴.
- 2.8 Sur le plan provincial, la *Charte des droits et libertés de la personne* affirme aussi la nécessité de protéger et d'assurer la représentation de tous les Québécois, dont ceux en contexte de vulnérabilité. De même, elle précise le rôle de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse pour la protection des personnes susceptibles de vivre des discriminations. Elle s'inscrit en cohérence avec la *Loi sur le développement durable*, qui prône également le principe d'équité et de solidarité sociale. Cette loi fait d'ailleurs du développement social une condition sine qua non du développement durable.
- 2.9 Finalement, la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale* s'appuie sur trois assises importantes, soit (1) une implication accrue de tous les partenaires, notamment les municipalités; (2) des responsabilités importantes pour ces partenaires, dont la production d'un plan d'action pour favoriser l'inclusion

¹ Par exemple, il peut s'agir d'une déficience physique ou intellectuelle, de maladies chroniques, de troubles de santé mentale, etc.

² Par exemple, une situation économique précaire, la stigmatisation et l'exclusion sociale découlant de caractéristiques personnelles, etc.

³ Ces mesures s'appliquent à divers domaines, tels que l'accès aux bâtiments, les transports, le logement, la vie culturelle, les loisirs, les sports, les soins de santé, l'éducation, le travail et l'emploi, la participation à la vie publique, la communication et l'accès à l'information, les services d'urgence et s'inscrivent dans une visée d'autonomie de vie et d'inclusion dans la société.

⁴ Notamment dans des domaines comme l'emploi, l'environnement bâti, les communications et les transports.

des personnes handicapées; (3) la mise en place de l'Office des personnes handicapées du Québec (« OPHQ »), un organisme gouvernemental qui joue un rôle de vigie, de coordination, de concertation et d'évaluation, de même qu'un rôle de soutien-conseil, tant auprès des personnes handicapées et de leur famille que des différents partenaires.

Organisation et portée du développement social à la Ville

- 2.10 Diverses initiatives ont été menées de façon décentralisée par plusieurs directions de la Ville dans le but de favoriser une accessibilité à ses infrastructures et ses services aux citoyens en contexte de vulnérabilité. La direction du loisir et de la vie communautaire (ci-après la « direction du loisir ») a été responsable d'initiatives centralisées dont la démarche ayant mené à la politique Vivre... tous ensemble lancée en juin 2013, qui visait trois groupes de citoyens, soit les personnes âgées, les personnes handicapées et les familles⁵. Elle a aussi été responsable de produire et de rendre compte des plans d'action découlant de cette politique jusqu'en 2019.
- 2.11 La Ville poursuit la centralisation du développement social avec sa nouvelle orientation stratégique 2021-2025 « Terrebonne citoyenne et inclusive », visant entre autres à « cultiver le sentiment d'appartenance et de fierté des citoyens à la Ville et à leur quartier ». La démarche de développement social qui a été entreprise au printemps 2020 (ci-après la « démarche en cours ») s'inscrit dans cette nouvelle orientation. Il est prévu dans le cadre de cette démarche d'adopter une politique en juin 2021, qui remplacera celle lancée en juin 2013. Aussi, la Ville prévoit aligner à cette nouvelle politique un plan d'action, en 2022.

Rôles et responsabilités

Direction du loisir

- 2.12 La direction du loisir a pour mission de « rendre accessibles à la population des activités, des programmes et des installations de qualité en matière de loisir, de culture, de vie communautaire et de développement social, de façon directe ou en partenariat avec les organisations du milieu. Pour réaliser pleinement cette mission, elle se montre proactive et à l'écoute des besoins des citoyens, dans le respect des ressources disponibles et dans la capacité de prise en charge de la communauté. »
- 2.13 Cette direction a pour objectif d'affirmer son rôle en matière de développement social. Ce qu'elle aura l'occasion de faire à travers le mandat qui lui a été donné de mener à bien la démarche en cours. Aussi, elle a prévu à son plan directeur inclure, pour 2022, des fonctions de développement social au sein de sa structure, en plus de viser mettre en place une structure de concertation avec le milieu.

⁵ Également, en 2016 un plan d'action concernant les activités de loisir pour les adolescents a été établi avec sa reddition au printemps 2019.

Commission et comité

- 2.14 La commission du développement social et communautaire s'est vu confier divers mandats en 2020, dont celui de superviser les travaux de la politique ainsi que du plan d'action de la démarche en cours. Quatre élus nommés par le conseil municipal y siègent.
- 2.15 Aussi un comité de pilotage a été constitué en janvier 2020, à la suite d'une recommandation de cette commission, afin de favoriser l'implication de multiples parties prenantes dans cette démarche. Il est composé de quatre élus, de divers représentants de la direction générale, des directions de la Ville, d'organismes sociocommunautaires et d'établissements du secteur public ainsi que de la MRC Les Moulins.

Autres directions

- 2.16 Certaines orientations, mesures ou façons de faire décentralisées au sein d'autres directions suivantes revêtent une grande importance pour le développement social de la Ville.
- 2.17 La direction de la police adapte graduellement ses approches en raison de l'augmentation des interventions à caractère social effectuées par les corps policiers depuis une dizaine d'années. À titre d'exemple, cette direction s'est adjoint une intervenante psychosociale afin de la soutenir dans le cadre de ces interventions. Aussi, elle a conclu des ententes avec certains centres hospitaliers et vise à en conclure d'autres afin d'accélérer la prise en charge de personnes qu'elle doit y accompagner. Elle a également été une partie prenante clé à la démarche terminée en novembre 2019 visant à dresser un portrait de la situation de l'itinérance et de la toxicomanie à la Ville et à recommander des pistes de solutions.
- 2.18 La direction du génie et environnement, à travers son plan de mobilité durable adopté en octobre 2017, s'est donné pour orientation d'assurer la mobilité sur son territoire afin de permettre à tous les citoyens de se déplacer de façon sécuritaire. Aussi, l'un des guides⁶ complétant ce plan aborde le développement des quartiers de la Ville selon le principe de rue complète pour planifier et réaliser des aménagements afin que chacun puisse se déplacer de façon sécuritaire et efficace et favorisant une plus grande place aux modes de transport actifs, tels que la marche ou le vélo, ainsi qu'au transport collectif. Les personnes handicapées et les aînés sont parmi les premiers bénéficiaires des rues complètes.
- 2.19 La politique de développement durable adoptée en décembre 2019 intègre un volet développement social. Trois directions préparent diverses initiatives visant à opérationnaliser cette politique. La direction du génie et environnement, responsable du volet environnement, a déposé ce printemps un premier plan d'action. Le directeur général adjoint, développement durable, qui est responsable du développement économique de la Ville, prendra en charge le volet économique. En complément, la direction du loisir se consacre au développement social à travers la démarche en cours.

⁶ Guide sur les vitesses admissibles dans les secteurs de Terrebonne et guide d'intervention visant la bonne cohabitation des différents modes de transport.

Partenaires

- 2.20 Quelques partenariats revêtent une importance particulière dans le cadre du développement social avec lesquels la Ville s'implique. Les principaux relevés sont les suivants.
- 2.21 La Coopérative de Solidarité Le Chez-Nous du Communautaire des Moulins a pour mission d'offrir des biens et des services à ses membres-utilisateurs dans le domaine du soutien et du développement communautaire. Elle mène actuellement une démarche territoriale qui vise à accompagner les citoyens qui en ont besoin vers les services et les ressources disponibles en misant sur leur accessibilité et leur équité. Aussi, cette démarche vise à répondre aux multiples préoccupations des citoyens, comme le logement et l'hébergement, la sécurité alimentaire et l'accès aux soins de santé. Le comité de développement social communautaire et immigration a été créé pour intégrer divers joueurs dans cette démarche dont la MRC Les Moulins. Aussi, avec son objectif stratégique 2021-2025 de développer les conditions favorisant l'accès aux logements abordables, sociaux et étudiants sur son territoire correspondant à l'un de ces domaines, la Ville travaille de près avec ce partenaire.
- 2.22 Divers organismes sociocommunautaires s'impliquent dans les démarches menées par la Ville et les projets sur son territoire touchant le développement social. Par exemple, des partenaires sont impliqués dans différents projets de développement de logements sociaux et communautaires.

OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 2.23 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur le développement social de la Ville pour ses citoyens en contexte de vulnérabilité. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne des missions de certification (NCCM 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 2.24 Le Bureau du vérificateur général applique la norme canadienne de contrôle de qualité (NCCQ 1) du CNAC 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.
- 2.25 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la structure et les mécanismes en place (ci-après les « mécanismes ») à la Ville favorisaient une démarche de développement social intégrée permettant de choisir et de mettre en place des mesures adaptées aux enjeux priorités des citoyens en contexte de vulnérabilité et d'en rendre compte.
- 2.26 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, qui sont présentés en annexe 1.
- 2.27 Nos travaux portaient principalement sur la façon dont les mécanismes en place à la Ville permettaient, entre 2018 et mars 2021, une intégration de mesures pour les citoyens en contexte de vulnérabilité, à travers les infrastructures et les services municipaux pour favoriser leur accessibilité. 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 25 mai 2021.
- 2.28 Les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat sont les suivants :
- discussions et entrevues avec les directions concernées pour comprendre leurs mécanismes pour favoriser des services et des infrastructures municipaux accessibles ainsi que pour comprendre leur rôle et leurs responsabilités;
 - groupes de discussion et entrevues auprès de citoyens et d'organismes sociocommunautaires;

- obtention et analyse de documentation liée à l'ensemble des initiatives touchant le développement social, et ce, plus particulièrement pour les citoyens en contexte de vulnérabilité;
- compilation et analyse de données afin d'évaluer le déroulement de certaines parties des démarches liées au développement social;
- collecte et analyse de renseignements provenant notamment des villes comparables, d'organismes du secteur public et d'organisations internationales non gouvernementales.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Conclusion

- 2.29 La démarche en cours, entreprise par la Ville, comprend certains des mécanismes attendus d'une telle initiative. Cette démarche qui s'inscrit dans les orientations stratégiques de la Ville récemment adoptées donne le ton à l'importance du développement social. Le plan d'affaires de la direction du loisir comprend des éléments pertinents en préparation à la gestion du développement social avec, entre autres, l'intégration de fonctions dans ce domaine, au sein de leur direction.
- 2.30 Bien que la Ville ait déjà entrepris une telle démarche en 2013 avec sa politique Vivre... tous ensemble qui sera remplacée par celle de la démarche en cours, sa gestion du développement social n'a pas été suffisante jusqu'ici. En effet, d'autres mécanismes sont requis pour lui permettre dans un premier temps de faire un bilan de l'accessibilité actuelle de ses infrastructures et de ses services municipaux pour les personnes en contexte de vulnérabilité et dans un deuxième temps, de cibler l'accessibilité visée et de déterminer le plan d'action nécessaire pour passer de l'accessibilité actuelle à celle visée.
- 2.31 D'une part, les mécanismes pour déterminer, évaluer et prioriser les enjeux n'ont pas été structurés de façon à prendre en compte l'ensemble des domaines d'intervention importants et du même coup de fournir les données suffisantes pour dégager les grands enjeux d'accessibilité aux infrastructures et aux services de la Ville et donc de comprendre le portrait fidèle de cette accessibilité par domaine d'intervention.
- 2.32 D'autre part, la structure de la Ville et son organisation ne lui permettaient pas de choisir et de mettre en œuvre des mesures optimales adaptées aux enjeux prioritaires des citoyens en contexte de vulnérabilité.
- 2.33 Aussi, le manque de transversalité des mécanismes ne permettait pas aux directions et au milieu de codéfinir des orientations de développement social dans les divers domaines d'intervention, en fonction de la fiscalité de la Ville et des capacités financières du milieu.
- 2.34 En conséquence, il devenait donc difficile d'aligner les plans d'action pour déployer et gérer des mesures cohérentes, puisque le portrait actuel de l'accessibilité des domaines d'intervention n'était pas suffisamment clair ni les cibles à atteindre. L'organisation du travail de la Ville doit être améliorée, sans quoi il est impossible de connaître exactement l'accessibilité du panier de services et des infrastructures sur lesquels les directions doivent aligner leurs efforts. Dans ses initiatives antérieures, la Ville a davantage priorisé à la pièce les mesures relativement à cette accessibilité de ses divers plans d'action, plutôt que de les aligner à quelques grandes orientations.
- 2.35 Finalement, la Ville développe actuellement des mécanismes lui permettant de suivre et de rendre compte de ses résultats importants. Le moment est donc propice d'organiser un suivi intégré permettant de surveiller que l'ensemble des actions des divers domaines d'intervention contribue à atteindre de grandes orientations.

Structure et mécanismes de développement social

Domaines d'intervention du développement social

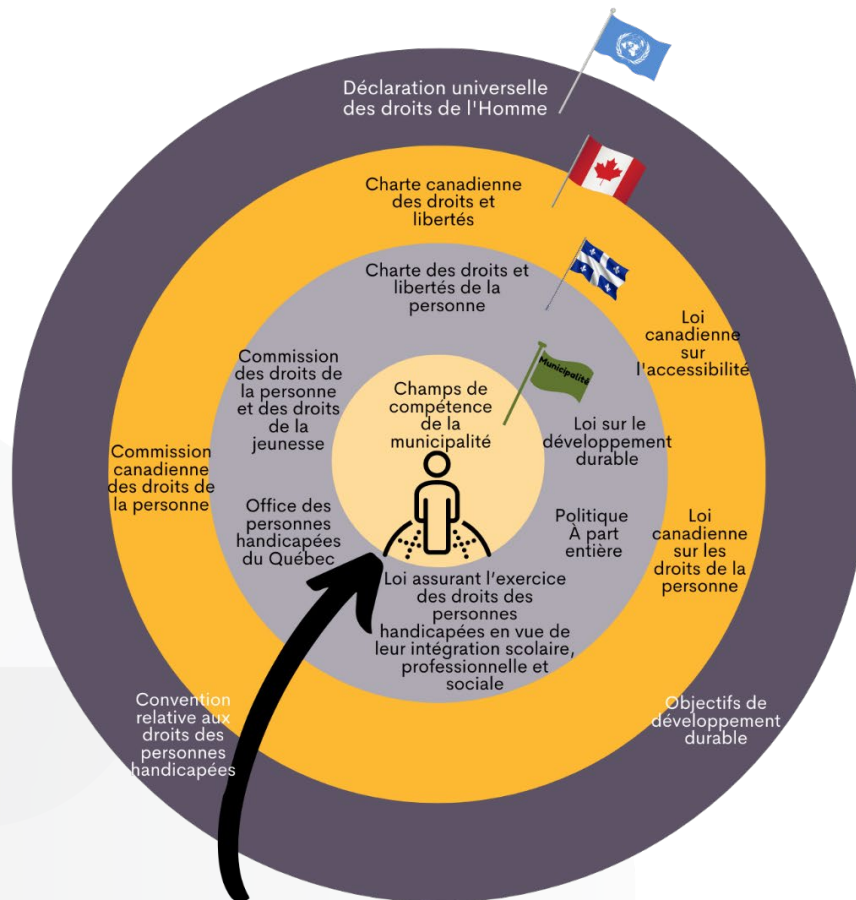
- 2.36 Nos premiers travaux ont visé à examiner comment les mécanismes en place à la Ville lui ont permis de saisir la portée du développement social. Nous avons constaté que l'objectif du développement social que nous avons présenté en début de ce rapport est clair et documenté. Toutefois, le regroupement des domaines d'intervention pour atteindre cet objectif est moins cadré à travers les pratiques du milieu que nous avons examinées ainsi qu'à travers celles de la Ville. Afin d'être en mesure de structurer nos travaux, nous avons donc recensé plusieurs domaines d'intervention clés selon la cascade illustrée à la figure 2.1 qui repose sur le cadre législatif expliqué précédemment.
- 2.37 Comme première étape, nous avons identifié les domaines qui découlent de l'analyse de différentes chartes, conventions et lois s'appliquant aux personnes en contexte de vulnérabilité, sur lesquelles reposent les politiques publiques en matière des droits de la personne, soit l'habitation, les loisirs, la communication, la mobilité, la représentation, l'aménagement des édifices publics, la législation et la protection publique.
- 2.38 Ensuite, pour examiner l'accessibilité des infrastructures et des services liés à ces domaines pour les personnes en contexte de vulnérabilité, nous avons sélectionné une strate de cette population, soit les personnes en situation de handicap⁷. En effet, les mesures d'adaptation utiles à apporter aux infrastructures et aux services d'une ville en réponse aux caractéristiques de cette population permettent leur accessibilité à une grande majorité de personnes en contexte de vulnérabilité.
- 2.39 Finalement, ces domaines se transposent en facteurs environnementaux sur lesquels les municipalités sont en mesure d'agir avec leur milieu et qui peuvent faire obstacle à la participation sociale des personnes en situation de handicap que nous transposons à celles en contexte de vulnérabilité. Ces facteurs proviennent du cadre conceptuel sur lequel s'appuie la compréhension des interactions qui mènent à une situation de handicap⁸. Ils ont donc été sélectionnés comme domaines d'intervention pertinents pour les personnes en contexte de vulnérabilité, sur lesquels nous avons basé nos travaux. Ils sont illustrés au bas de la figure suivante.
- 2.40 Ainsi, nous avons été en mesure d'inventorier en annexe 2, pour chacun de ces facteurs, des exemples d'initiatives reliées au développement social, à partir de pratiques de villes dont le contexte est comparable à celui de Terrebonne ainsi que de tendances nationales et internationales applicables aux villes québécoises (ci-après les « pratiques recensées »). Nous y avons également expliqué pourquoi ces facteurs sont importants pour permettre la participation

⁷ Selon l'Office des personnes handicapées du Québec, une personne en situation de handicap se définit comme ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et étant sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes. L'incapacité peut être motrice, intellectuelle, de la parole ou du langage, visuelle, auditive ou associée à d'autres sens. Elle peut être liée à des fonctions organiques ou encore, liée à un trouble envahissant du développement ou à un trouble grave de santé mentale.

⁸ Fougeyrollas et al., 2018 : Modèle de développement humain – Processus de production du handicap.

sociale des citoyens en situation de handicap ainsi que le partage des responsabilités entre la Ville et ses partenaires. Cette annexe sera donc utile en complément aux divers exemples cités au cours de l'examen des pratiques actuelles de la Ville en matière de développement social.

Figure 2.1 Détermination de domaines d'intervention du développement social correspondant aux « facteurs environnementaux »



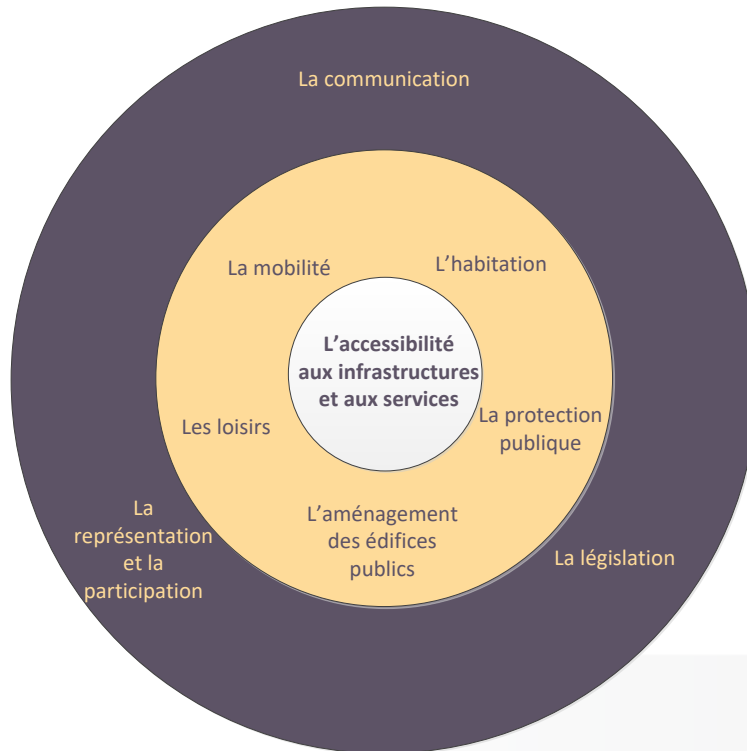
Facteurs environnementaux dans les champs de compétence de la municipalité liés aux habitudes de vie de la personne

1. La mobilité (se déplacer)
2. L'habitation (se loger)
3. Les loisirs (se divertir)
4. L'aménagement des édifices publics (accéder aux installations de la municipalité)
5. La communication (accéder à l'information pertinente)
6. La protection publique (assurer sa sécurité)
7. La représentation (faire valoir ses droits et participer à l'exercice du pouvoir)
8. La législation (adopter des législations qui tiennent compte des impacts sur les populations vulnérables)

Source : Modèle préparé par le Bureau, selon les chartes, conventions et lois s'appliquant aux personnes en contexte de vulnérabilité sur lesquelles reposent les politiques publiques en matière des droits de la personne.

2.41 Finalement, la figure suivante illustre l'importance des interrelations de l'ensemble de ces facteurs entre eux pour une intégration significative des personnes en contexte de vulnérabilité, rendue possible par l'adaptation transversale des infrastructures et des services municipaux plutôt qu'en silo.

Figure 2.2 Interaction de facteurs environnementaux pour une participation sociale



L'interaction de tous ces facteurs environnementaux vise à favoriser l'accessibilité aux infrastructures et aux services municipaux, à l'ensemble des citoyens.

Les facteurs au centre de cette figure (en jaune) sont directement reliés au panier de services des citoyens où la Ville partage des responsabilités avec divers partenaires.

Les facteurs à l'extérieur de cette figure (en mauve) sont en soutien aux autres facteurs; ils sont donc davantage de nature « administrative ».

Source : Modèle préparé par le Bureau, selon les chartes, conventions et lois s'appliquant aux personnes en contexte de vulnérabilité sur lesquelles reposent les politiques publiques en matière des droits de la personne.

2.42 L'interrelation de ces facteurs facilite la participation de tous les citoyens à la société, par exemple, la possibilité de se loger (l'habitation) dans un quartier sécuritaire (la protection publique) ne va pas sans les mesures permettant aux personnes à mobilité réduite de se déplacer (la mobilité) facilement. Aussi, la localisation des lieux de résidence (l'habitation) de ces personnes a avantage à être située à proximité des services d'usage courant (p. ex., garderie, pharmacie), en travaillant à la création de conditions favorables à leur intégration socioprofessionnelle (p. ex., bénévolat, emploi) et à la réalisation de leurs autres habitudes de vie (les loisirs) ou l'accès aux services essentiels (p. ex., hôpitaux).

2.43 Le large spectre d'éléments de la Ville touchant son développement social résumé à la section « contexte » de ce rapport permet de constater qu'elle a à cœur la participation sociale de tous ses citoyens et leur contribution à sa croissance. Bien que nous ayons noté la prise en compte de plusieurs domaines d'intervention dans les démarches générales de développement social et la considération de notions d'accessibilité universelle dans celles particulières liées à certains de ces

domaines, nous avons constaté que la structure et les mécanismes de la Ville étaient incomplets pour lui permettre d'établir une portée du développement social.

2.44 Dans les faits, les démarches décentralisées de la Ville ne sont pas suffisamment intégrées les unes avec les autres, ni avec ses deux démarches centralisées, soit celle de 2013 et celle en cours. La démarche en cours n'a pas été dès le départ organisée par domaine d'intervention pour structurer les analyses afin d'y mettre l'accent, pour ultimement bien cadrer l'accessibilité du panier de services de la Ville et bénéficier d'un arrimage avec ses diverses initiatives qui ont été menées jusqu'ici. Cela est d'autant plus important avec le mouvement favorisant l'autonomie des villes pour établir le panier de services qu'elles offrent aux citoyens en fonction de ce que leur fiscalité leur permet. Effectivement, bien que des lois⁹ précisent le champ de compétence des villes lié aux facteurs environnementaux de la figure 2.2, il n'en demeure pas moins qu'elles ont une grande latitude pour déterminer le panier qui s'y intègre le mieux. Cependant, vers la fin de nos travaux, la Ville nous a confirmé qu'elle compte modifier son approche pour la découper par sous-thématiques touchant l'ensemble des citoyens. Le regroupement de certains citoyens¹⁰ demeure important pour la Ville afin de s'assurer que chaque sous-thématique est étudiée sous l'angle de leurs besoins.

2.45 **Recommandation 2020-2-1** : Nous recommandons à la Ville de cibler les domaines d'intervention du développement social et d'en structurer la gestion en fonction de ces domaines.

Commentaires de la Ville :

« En prévision de structurer la démarche en cours ainsi que la gestion du développement social, les domaines retenus seront ceux de la "marguerite MADA" (aménagement et infrastructures; habitation et milieu de vie; déplacements; sécurité; communication, information et relation avec le citoyen; loisir et culture; participation sociale; respect et inclusion sociale; promotion et contribution à la santé globale).

Les futurs plans d'action en matière de développement social s'articuleront en fonction de ces domaines en déterminant les directions qui sont répondantes ou parties prenantes.

La Ville est favorable à la mise en place d'une structure de gestion centralisée et transversale (interservices) assurant la cohérence et le suivi de la politique et de ses plans d'action. »

Transversalité de la structure et des mécanismes de développement social

2.46 Nous avons ensuite examiné la façon dont la structure et les mécanismes de la Ville ont favorisé une démarche intégrée du développement social. Des mécanismes appliqués avec une approche transversale comme l'illustre la figure 2.3 permettent aux directions d'une municipalité de bien cibler le panier de services lié aux domaines d'intervention. Aussi, cela leur permet de travailler de façon intégrée entre elles ainsi qu'avec différents partenaires; ce qui est nécessaire, puisque plusieurs des responsabilités à l'égard de ce panier sont partagées avec ces partenaires, voire parfois hors des obligations municipales formalisées. En effet, il est important que les directions

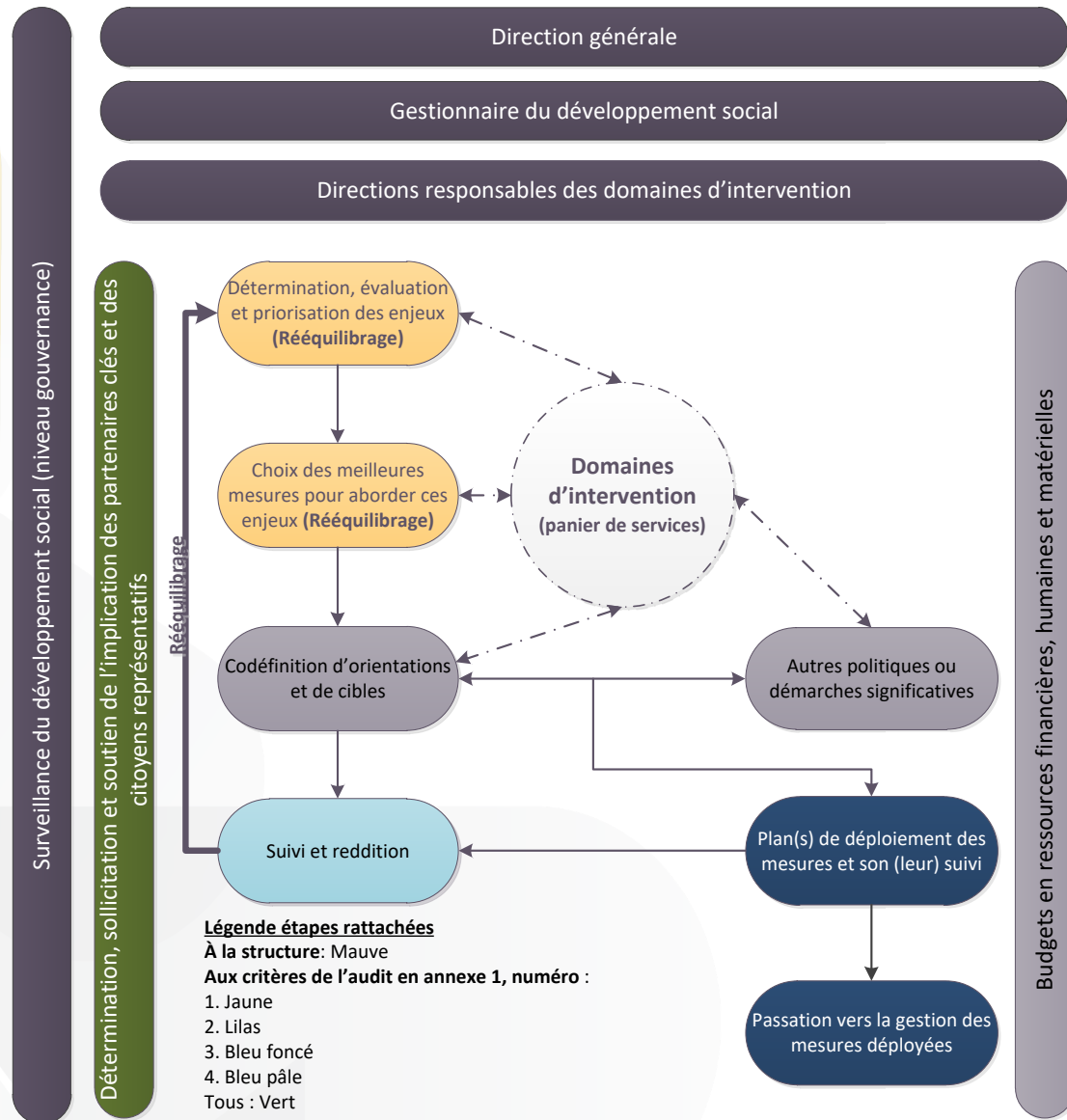
⁹ Notamment la *Loi sur les compétences municipales* (C-47.1), *Loi sur la police* (RLRQ c P-13.1), etc.

¹⁰ Soit les quatre regroupements suivants : les personnes âgées, les adolescents, les personnes handicapées et les familles.

d'une municipalité s'impliquent afin de développer des partenariats pour structurer dans un premier temps leurs représentations auprès des partenaires clés afin par la suite de déterminer avec eux des orientations et des cibles réalistes. Également, une gestion centralisée du développement social vient assurer une cohérence entre ces domaines.

- 2.47 Dans un premier temps, bien que la direction du loisir soit responsable du développement social de la Ville, son rôle central n'a pas été formalisé, ni les divers mécanismes pour favoriser une gestion intégrée. De ce fait, bien que la démarche en cours soit globale, une collaboration entre les directions et celle du loisir aurait dû être établie dès le départ, ce qui n'a pas été le cas. Nous avons observé que la direction du loisir a tenu informées les autres directions de l'avancement de cette démarche et de ses résultats et que plusieurs d'entre elles ont été intégrées aux rencontres du comité de pilotage. Aussi, bien que, vers la fin de nos travaux, nous ayons été en mesure de constater que la direction du loisir a commencé à solliciter les autres directions, cela n'a pas été jusqu'à requérir leur collaboration, avec des attentes et des livrables spécifiques pour la démarche en cours ni dans la gestion continue du développement social.
- 2.48 Dans un deuxième temps, l'importance de la contribution du milieu nécessite une vision centralisée des partenariats optimaux pour les divers domaines d'intervention, et ce, pour permettre un développement organisé à long terme. Pour ce faire, il est crucial de définir clairement et de documenter les responsabilités relevant de partenaires pour que les directions soient en mesure de prendre en charge la gestion de cette relation, ce que la Ville n'a pas fait. L'annexe 2 présente, à titre illustratif, des responsabilités partagées entre la Ville et ses partenaires pour chacun des facteurs environnementaux de la figure 2.2, lorsque c'est applicable. Par exemple, pour la mobilité, la direction du génie et environnement partage des responsabilités avec exo. Cette direction est imputable de l'aménagement des infrastructures routières locales, cyclables et piétonnières ainsi que de celles des aires de stationnement public. Tandis qu'exo est responsable, selon sa loi constitutive, de gérer le réseau de transport en commun des couronnes nord et sud de Montréal, qui comprend le transport adapté.
- 2.49 La planification stratégique 2021-2025 de la Ville reflète cette nécessité de travailler avec le milieu avec son orientation voulant que l'ensemble des directions travaille à l'inclusion de tous à la vie collective et citoyenne. Elle a notamment pour cible d'ici 2025 d'accroître et de diversifier ses partenaires associatifs et intersectoriels. Elle a aussi pour objectif de soutenir le développement de l'offre d'activités et de services proposés par les partenaires associatifs. Les pratiques recensées préconisent la mise en place dans un premier temps d'une structure de gestion intégrant les directions et les partenaires et favorisant un développement social intégré, comme l'illustre à titre d'exemple la figure suivante. La structure de concertation avec le milieu que prévoit mettre en place la Ville devrait viser cette intégration.

Figure 2.3 Structure et mécanismes de gestion favorisant un développement social intégré



Source : Modèle préparé par le Bureau, selon les pratiques reconnues recensées.

2.50 Aussi, selon les pratiques recensées, cette structure devrait favoriser la gestion transversale d'un « portefeuille des droits de la personne » eu égard à l'accessibilité aux infrastructures et aux services municipaux pour les personnes en contexte de vulnérabilité, relativement aux principes et aux orientations d'inclusion des citoyens du cadre législatif. Le plan d'affaires de la direction du loisir prévoit, en 2022, l'intégration des fonctions de développement social au sein de leur direction. Il serait à propos que la Ville détermine si ces fonctions incluront la gestion d'un tel portefeuille, et, le cas échéant, si des ressources internes ou externes ayant des connaissances en droit de la personne doivent l'appuyer au besoin.

2.51 Le tableau 2.1 présente les principales étapes de la démarche en cours. Bien que ces étapes correspondent à plusieurs de celles incluses à la figure 2.3, certaines sont manquantes. Réitérons que les domaines d'intervention permettent de guider dès le départ l'organisation et la structure de concertation d'une telle démarche ainsi que les outils qui y seront utilisés.

Tableau 2.1 Étapes de la démarche de développement social de la Ville

Principales étapes	Calendrier
1. Mise en place d'un comité de pilotage de la démarche avec son cadre de référence	Création janvier 2020 Rencontre de démarrage mars 2020
2. Étude d'un portrait du milieu et diagnostic	Mars 2020 à mars 2021
3. Consultation citoyenne et des organismes sociocommunautaires (sondage, groupes de discussion et entrevues individuelles)	Décembre 2019 à mars 2021
4. Politique	Projet juin 2021 Adoption juillet 2021
5. Plan d'action (comité de travail, forum de validation et adoption)	Septembre 2021 Adoption mars 2022

2.52 Soulignons que la Ville a apporté des améliorations importantes à ses mécanismes dans le cadre de ses démarches récentes¹¹ versus les plus anciennes¹² afin de favoriser l'implication de partenaires et de citoyens. En effet, elle a intégré au sein des comités menant ces démarches : des citoyens, des intervenants du milieu communautaire, des élus et certaines directions de la Ville ainsi que parfois des professionnels de la santé et de l'éducation. De plus, des consultations auprès des citoyens et d'organismes sociocommunautaires ont été organisées pour la démarche en cours et celle ayant mené à la politique de développement durable. Également, la transversalité d'une démarche de développement social est prise en compte par la Ville avec son objectif stratégique 2021-2025 touchant son développement social. Toutefois, son opérationnalisation nécessitera une plus grande mobilisation et une meilleure collaboration de l'ensemble des directions de la Ville que ce qui a été observé jusqu'ici dans le cadre de nos travaux.

¹¹ La démarche en cours supervisée par les membres de la commission du développement social et communautaire et notamment la démarche sur le développement durable et celle visant à dresser un portrait de la situation de l'itinérance et de la toxicomanie et de recommander des pistes de solutions.

¹² La démarche de 2013 ayant mené à la politique Vivre... tous ensemble et aux plans d'action annuels requis par la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale*.

- 2.53 **Recommandation 2020-2-2** : Nous recommandons à la Ville de (1) formaliser les responsabilités de la gestion centralisée du développement social, de (2) nommer une personne en autorité pour assumer cette fonction qui sera en mesure d'assurer une mobilisation et une collaboration de l'ensemble des directions de la Ville ainsi que de (3) formaliser le fonctionnement de la structure de concertation prévue avec les rôles et responsabilités clés.

Commentaires de la Ville :

« Nous sommes en accord avec la recommandation. »

- 2.54 **Recommandation 2020-2-3** : Nous recommandons à la Ville de déterminer des directions imputables pour chaque domaine d'intervention et de formaliser leurs rôles et leurs responsabilités, dont celui de circonscrire les responsabilités de la Ville et celles des partenaires clés ainsi que celui de gérer par la suite la relation avec eux.

Commentaires de la Ville :

« Nous sommes en accord avec la recommandation. »

Détermination, évaluation et priorisation des enjeux et choix des mesures pour les aborder

- 2.55 Certains de nos travaux ont consisté à analyser les mécanismes permettant à la Ville de déterminer et d'évaluer des enjeux d'accessibilité aux infrastructures et aux services que les citoyens en contexte de vulnérabilité rencontrent afin de les prioriser, et ce, par domaine d'intervention et par secteur, soit le diagnostic de la Ville dans la démarche en cours. Aussi, nous nous sommes penchés sur ses mécanismes afin de suivre l'évolution de ces enjeux pour revoir le choix de ceux qui sont prioritaires (rééquilibrage), si nécessaire, comme illustrés à la figure 2.3. En effet, la gestion du développement social se fait en continu dans le sillon d'une démarche comme celle de 2013 ou celle en cours à la Ville, en profitant de l'expérience acquise pour cerner de mieux en mieux les enjeux.
- 2.56 À cette étape, il y a consensus que d'obtenir la bonne information et de travailler avec celle-ci pose un défi. Pour ce faire, les sources consultées relèvent l'importance de la collaboration d'une municipalité avec le milieu pour définir, structurer et bâtir graduellement ces données, sans se limiter à celles disponibles. La Ville a effectué une étude de son portrait sociodémographique qui a mis en évidence des données générales fort pertinentes à partir principalement de données statistiques du profil des citoyens et de leur milieu de vie, pour l'ensemble de son territoire ainsi que pour ses 19 secteurs¹³ territoriaux. Cependant, elle n'a pas préalablement défini une esquisse du portrait à bâtir à partir notamment d'enjeux préliminaires potentiels et de milieux de vie organisés clés prédéterminés (« grands secteurs »).
- 2.57 Plus précisément, la compréhension des enjeux particuliers aux grands secteurs est importante pour adapter les mesures abordant leurs enjeux en conséquence. Par exemple, le secteur nord-

¹³ Ces secteurs correspondent au découpage usuel de la Ville qui sont les secteurs de recensement utilisés par Statistique Canada pour publier diverses statistiques sociodémographiques.

est de la Ville, anciennement La Plaine, comporte plus d'enjeux de mobilité que ceux situés près des pôles d'emploi ou intermodaux. Aussi, l'étude des pratiques adoptées par les villes comparables ainsi que celles qui sont émergentes notamment à l'échelle internationale permettent d'inventorier les meilleures mesures ainsi que de faire un choix éclairé de celles-ci. Ce que la Ville n'a pas fait jusqu'à maintenant dans ses démarches centralisées. Toutefois, nous avons noté qu'elle l'a fait pour certaines démarches décentralisées, dont celle liée à son plan de mobilité durable, où elle a effectué l'étude de certaines tendances liées à la mobilité, en prenant notamment en compte des mesures d'accessibilité universelle pour l'aménagement de ses infrastructures inspirées d'un guide diffusé par l'Institut Nazareth et Louis Braille. Bien qu'elles soient incomplètes, ces mesures sont importantes et utiles pour plusieurs situations de handicap. Nous encourageons la direction du génie et environnement à déterminer les mesures plus exhaustives pour encadrer la planification du développement de son territoire.

- 2.58 Finalement, les pratiques recensées suggèrent de bâtir préalablement les outils d'analyse des enjeux par domaines qui prennent en compte les particularités des grands secteurs, à partir de leur évaluation préliminaire interne et de bilan. Bien que la Ville ait utilisé entre autres des outils de consultation auprès des citoyens et des organismes sociocommunitaires, soit un sondage en ligne et des entrevues de groupe, ces outils n'ont pas été bâtis en fonction d'un travail préalable avec l'ensemble des directions par domaines et en capitalisant sur un bilan de la démarche de 2013 qui a été suivie jusqu'en 2019. En effet, nous n'avons pas été en mesure d'observer, en date de fin de nos travaux, l'utilisation du bilan de la démarche de 2013, effectué par la Ville, dans celle en cours qui aurait permis de déterminer les succès et les améliorations à apporter à partir de l'expérience acquise. L'usage de tels outils aurait permis de mieux cibler les demandes, voire aussi de compléter certaines données qualitatives ou quantitatives manquantes.
- 2.59 L'étude du portrait sociodémographique jumelée aux consultations auprès des citoyens et des organismes sociocommunitaires a permis à la Ville de terminer son diagnostic en mars 2021. La direction du loisir nous a mentionné avoir l'intention de modifier son approche afin de découper ses prochaines analyses par sous-thématiques, ce qui devrait lui permettre de mieux cibler les données nécessaires pour peaufiner son diagnostic.

2.60 **Recommandation 2020-2-4** : Nous recommandons aux directions responsables d'un domaine d'intervention ciblé :

- de déterminer, d'évaluer et de prioriser les enjeux d'accessibilité aux infrastructures et aux services en fonction d'une information appropriée et complète, et ce, par grands secteurs, lorsque c'est requis;
- de suivre l'évolution de ces enjeux afin d'en revoir la priorisation, au besoin;
- d'inventorier de meilleures mesures et de suivre les mesures émergentes pour répondre aux enjeux priorités, mis en perspective avec ce qui se fait par le milieu.

Commentaires de la Ville :

« Nous sommes en accord avec la recommandation. »

2.61 **Recommandation 2020-2-5** : Nous recommandons à la Ville :

- de regrouper l'ensemble des enjeux d'accessibilité priorités de tous les domaines d'intervention et des mesures pour y répondre (ci-après le « résultat ») et de coordonner le suivi de leur évolution;
- de valider ce résultat avec la commission du développement social et communautaire ainsi qu'avec le milieu à travers le comité de pilotage et ses consultations ultérieures;
- d'améliorer en continu le portrait du milieu avec des données rattachées aux enjeux d'accessibilité priorités et des mesures pour les aborder.

Commentaires de la Ville :

« Nous sommes en accord avec le premier point de la recommandation. Il en sera fait de même pour les autres enjeux. »

La commission du développement social et communautaire est appelée à être formellement nommée comme répondante de la reddition de comptes. Un mécanisme de suivi sera instauré. Les modalités de suivi seront convenues avec le comité de pilotage et les instances municipales.

Nous sommes également en accord avec le troisième point. »

La mobilité

2.62 Afin d'illustrer ce que nous entendons par l'information la plus complète possible à bâtir graduellement, prenons celle qui est nécessaire pour mettre en perspective l'accessibilité de l'offre de transport en commun de la Ville pour les personnes en situation de handicap, par rapport à celle de grandes villes de la même région. Une offre de transport pour les personnes en situation de handicap privilégiera, en premier lieu, de mettre en place les mesures d'adaptation au réseau habituel qui seront complétées par un service de transport adapté.

- 2.63 Le transport adapté consiste essentiellement en un service porte à porte offert sur réservation pour les personnes en situation de handicap selon les critères d'admissibilité du gouvernement du Québec¹⁴.
- 2.64 Les mesures mises en place dans le réseau habituel par les sociétés de transport¹⁵ consistent essentiellement à ce que leur réseau soit desservi par des autobus munis d'une rampe avant afin que les personnes se déplaçant avec des aides à la mobilité réduite (fauteuil roulant électrique, triporteur, quadriporteur) puissent y monter de façon autonome, à autoriser l'accès gratuit à son accompagnateur et à assurer l'accessibilité des aires de stationnement centraux. Bien entendu, afin de permettre aux sociétés de transport d'offrir ce service à travers leur réseau, les infrastructures sous la responsabilité de la Ville doivent permettre l'usage de ces rampes (p. ex., hauteur des trottoirs) ainsi que des aires d'attente sur ce réseau, pour assurer un embarquement sécuritaire, le plus direct possible. Les données quantitatives et qualitatives pour comprendre l'état de ces infrastructures viennent compléter le portrait des enjeux, advenant que beaucoup d'ajustements se doivent d'être apportés.
- 2.65 L'analyse de données disponibles présentée au tableau 2.2 nous a permis de constater que les sociétés de transport desservant la Ville de Laval et les agglomérations de Montréal¹⁶ et de Longueuil¹⁷ visent à ce que 100 % de leur flotte d'autobus soit composée d'autobus munis d'une rampe au plus tard en 2026. Nous n'avons pas été en mesure d'observer de cibles publiques d'exo, concernant l'accessibilité de la flotte desservant la MRC Les Moulins. Dans son plan de développement du réseau 2018-2022, exo prévoit diagnostiquer l'accessibilité de son réseau d'autobus et déterminer le nombre d'autobus accessibles et leurs circuits. Également, le nombre d'autobus munis d'une telle rampe est disponible pour Laval et Montréal, ce qui met en perspective le chemin qui leur reste à parcourir pour atteindre ces cibles. Montréal est la seule qui indique le nombre de minibus offrant le service de transport adapté.
- 2.66 Cette analyse nous a permis de conclure qu'il est important que la direction du génie et environnement, en tant que responsable de la mobilité, complète les données de mobilité notamment avec l'aide d'exo et par l'intermédiaire des consultations pour mieux cerner les enjeux et guider le choix de mesures. Bien entendu, de l'information qualitative est aussi nécessaire pour cerner les enjeux particuliers du transport adapté, comme la flexibilité de ses horaires et de ses circuits, son efficacité eu égard au temps d'attente et de déplacement ainsi que son coût.

¹⁴ Disponible à cette adresse : <https://www.quebec.ca/transports/transport-adapte/admissibilite-transport-adapte/>

¹⁵ Exo dessert Montréal ainsi que les villes des couronnes nord et sud de Montréal qui n'ont pas de société de transport, dont les villes faisant partie de la MRC Les Moulins. Laval et Longueuil ont leur société de transport respective, soit la Société de transport de Laval et le Réseau de transport de Longueuil.

¹⁶ L'agglomération de Montréal comprend Baie-d'Urfé, Beaconsfield, Côte Saint-Luc, Dollard-des-Ormeaux, Dorval, Hampstead, Kirkland, L'île-Dorval, Mont-Royal, Montréal, Montréal-Est, Montréal-Ouest, Pointe-Claire, Sainte-Anne-de-Bellevue, Senneville et Westmount.

¹⁷ L'agglomération de Longueuil comprend Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Tableau 2.2 Accessibilité du réseau de transport pour les personnes en situation de handicap

Données ¹	MRC Les Moulins (Terrebonne - Mascouche) (2017)	Montréal (2019)	Laval (2019)	Longueuil (2019)
Nombre de lignes (autobus)	37	225	57	85
Flotte d'autobus totale	90	1 869	317	492
Pourcentage d'autobus munis d'une rampe ¹⁸ , accessible aux personnes utilisant une aide à mobilité réduite	n. d.	73,4 %	46 %	n. d.
Cible — flotte d'autobus munis d'une rampe	n. d.	100 % (2025, établi en 2015)	100 % (2026)	100 % (2026, établi en 2012)
Flotte de minibus et de taxis adaptés, accessible aux personnes utilisant une aide à mobilité réduite	n. d.	86 minibus (Taxis n. d.)	n. d.	n. d.
Superficie du territoire desservi (km ²)	262	500	247	309
Nombre d'habitants desservis	169 815	2 074 067	441 929	430 724

Note 1 : Données concernant les réseaux de transport desservant la MRC Les Moulins, la Ville de Laval et les agglomérations de Montréal et de Longueuil.

Source : Préparé par le Bureau à partir des données publiques provenant de divers sites Web¹⁹.

2.67 Recommandation 2020-2-6 : Nous recommandons à la direction du génie et environnement, en prenant en compte les spécificités des grands secteurs et de villes comparables, de déterminer et de bâtir l'ensemble des données quantitatives et qualitatives nécessaires pour (1) cerner les enjeux liés à l'accessibilité du transport en commun et des infrastructures liées à la mobilité et pour (2) inventorier les mesures pour les aborder.

Commentaires de la Ville :

« Nous sommes en accord avec la recommandation. »

¹⁸ Dans la majorité des cas, l'autobus est muni d'une rampe avant.

¹⁹ Ces données sont tirées des études incluses aux derniers plans de développement de l'accessibilité du transport collectif de la Société de transport de Laval (2019), du Réseau de transport de Longueuil (2012), d'exo (2018), et du plan de mobilité durable de la Ville (2017), des sites Web ou des rapports annuels de la Société de transport de Montréal (2019) et la Société de transport de Longueuil (2019) ainsi que du MAMH.

Codéfinition des orientations de développement social intégrées

- 2.68 Nous avons examiné les mécanismes de la Ville pour codéfinir de grandes orientations intégrant l'ensemble des domaines d'intervention, avec leurs partenaires comme le suggèrent les bonnes pratiques. Aussi, ces pratiques suggèrent d'évaluer à haut niveau le coût en ressources financières, humaines et matérielles des mesures pour permettre l'atteinte de ces orientations, en fonction de la capacité de payer d'une municipalité et de ses partenaires pour doser ces orientations. Finalement, la prise en compte des tendances du milieu ainsi que celles nationales et internationales permettent aussi de cibler des orientations adaptées.
- 2.69 Nous avons constaté que, dans ses initiatives antérieures, la Ville a davantage priorisé à la pièce les mesures de ses divers plans d'action, plutôt que de les aligner à quelques grandes orientations codéfinies avec les directions et leurs partenaires clés, prenant en compte sa fiscalité et la capacité de payer de leurs partenaires. Aussi, lors de la finalisation de nos travaux, bien que la Ville n'avait pas encore réalisé l'étape visant à codéfinir ses grandes orientations de développement social, elle n'avait pas formalisé comment le faire et n'a pas prévu évaluer les budgets à haut niveau nécessaires pour réaliser ces grandes orientations. Elle a plutôt prévu le faire avec les plans d'action en 2022. Nous nous serions notamment attendus à ce qu'elle détermine tout d'abord la façon de développer des partenariats pour structurer ses représentations auprès des partenaires importants pour éventuellement déterminer avec eux des orientations et des cibles réalistes, et ce, chacun dans leur champ de compétence.
- 2.70 **Recommandation 2020-2-7 :** Nous recommandons à la Ville d'établir des mécanismes pour codéfinir de grandes orientations et des cibles d'accessibilité ainsi que les budgets requis avec l'ensemble des directions de la Ville et leurs partenaires.

Commentaires de la Ville :

« Les orientations générales qui concernent la politique de la démarche actuelle déterminées de concert avec les partenaires siégeant au comité de pilotage seront approuvées par les instances en juillet prochain. Par la suite, des orientations transversales touchant l'ensemble des domaines d'intervention retenus seront graduellement établies avec leurs cibles, et ce, avec des partenaires importants liés à ces domaines. L'administration municipale conviendra des priorités et des budgets conséquents. »

- 2.71 Afin d'illustrer quelques concepts, prenons trois exemples. Tout d'abord celui des loisirs pour appuyer l'importance d'évaluer à haut niveau les coûts pour choisir des orientations en fonction des capacités de payer de la Ville et de son milieu. Les exemples de l'habitation et de la sécurité publique visent quant à eux à démontrer des orientations concrètes par domaines sur lesquelles travailler en itération et transversalement à partir des tendances du milieu.

Le loisir

- 2.72 La codéfinition des orientations du panier de services des loisirs comprend un sous-panier important, soit celui concernant les camps de jour. Ce panier qui est à codéfinir avec les organismes sociocommunautaires vise l'intégration des personnes en situation de handicap afin qu'elles aient une expérience de camp de jour inclusive et non à titre d'observateur. La Ville

s'occupe d'offrir le service aux personnes pouvant participer au camp habituel grâce à un programme d'accompagnement avec quelques mesures d'adaptation simples, et les organismes du milieu s'occupent de celles qui s'intègrent à des camps adaptés dans leurs milieux spécialisés. Cette orientation a du sens, pourvu que l'organisme puisse répondre à la demande et soit donc capable de financer le service spécialisé. Pour évaluer sa capacité à le faire, une évaluation de la demande totale permettrait d'évaluer d'ores et déjà les mesures à haut niveau requises pour assurer le financement de ce service, le cas échéant. Le coût total du panier de camps de jour pourrait être intégré au panier des loisirs globaux pour bâtir le coût complet à haut niveau de la Ville et du milieu, de l'ensemble des grandes priorités. Ce que nous n'avons pas été en mesure d'observer.

- 2.73 Aussi, nous avons constaté que l'accessibilité du panier de services des organismes mandataires œuvrant en loisir n'a pas été codéfinie jusqu'ici entre ces organismes et la Ville. Par conséquent, l'accessibilité n'est pas intégrée de façon formalisée dans les services de loisirs de ces organismes ni dans leur stratégie. Néanmoins, nous avons constaté que l'un de ces organismes a examiné certaines mesures d'accommodement potentielles concernant la signalisation des sentiers de la TransTerrebonne, couvrant près de 20 kilomètres au sein de la Ville.
- 2.74 Nous soulignons à la direction du loisir que la codéfinition de l'accessibilité des divers paniers de services des loisirs en prenant en compte les budgets de la Ville et des partenaires s'intègre à la recommandation précédente.

L'habitation

- 2.75 L'étude des enjeux et des mesures liés à ce facteur environnemental qui est présenté en annexe 2 permet de comprendre l'importance du rôle des municipalités avec leur milieu pour maximiser la mixité sociale de leur quartier afin de favoriser l'inclusion des personnes en contexte de vulnérabilité. Les exemples de mesures recensées visent essentiellement à :
- développer avec les partenaires appropriés une stratégie d'urbanisation, d'entretien et de développement de logements sociaux et abordables prenant en compte les besoins particuliers des personnes en situation de handicap, et ce, au sein de quartiers avec une mixité sociale appropriée;
 - établir une stratégie favorisant l'acceptabilité sociale de la mixité des quartiers ainsi que donnant le pouvoir d'agir à la communauté;
 - inventorier les immeubles ou les terrains détenus par une municipalité ou ceux qu'elle peut rénover, acquérir ou exproprier dans le but d'en réserver dans tous ses secteurs afin d'y prévoir des projets de logements sociaux;
 - déterminer des stratégies de financement du parc de logements sociaux abordables projeté.
- 2.76 Une fois ces mesures recensées, il est important de situer l'offre actuelle de la Ville concernant les logements sociaux sur son territoire versus ceux de villes comparables. Le Grand Montréal

présente de grands besoins de logements sociaux et abordables, où plus de 210 000 ménages locataires à faible revenu, soit 35,9 %, consacrent 30 % ou plus de leur revenu à se loger. Comme il est présenté au tableau 2.3, à Terrebonne, ces ménages représentent 32 % de sa population, ce qui est comparable à la moyenne des grandes villes où ils représentent 32,4 %. Toutefois, lorsque l'on examine le taux d'inoccupation des logements, nous pouvons constater que la Ville ainsi que ses villes avoisinantes²⁰ ont des taux considérablement bas. Le taux qui représente l'indice d'un prix à l'équilibre pour le locateur et le bailleur sur le marché est reconnu comme étant de 3 %. Un ratio se situant sous cette cible indique une pression à la hausse sur les prix, ce qui peut indiquer un parc locatif insuffisant.

- 2.77 Le dernier ratio du tableau 2.3 permet enfin de comparer l'offre de logements sociaux par rapport à l'ensemble des logements locatifs d'un territoire. Nous avons observé une tendance du milieu à viser une cible de 10 %, toutefois, cette cible est pertinente pourvu que le parc locatif global soit à l'équilibre. Elle peut varier aussi en fonction de la part des ménages qui consacrent 30 % ou plus de leur revenu à se loger. En effet, une part plus importante de ces ménages peut requérir un ratio plus élevé et vice-versa. L'offre de logements sociaux de la Ville est comparable à ses villes voisines ainsi que celles de la région de Lanaudière. Cependant, elle se situe sous la moyenne des villes de la Communauté métropolitaine de Montréal (« CMM ») ainsi que des trois autres grandes villes qui en font partie, soit Laval, Longueuil et Montréal.

²⁰ Les villes avoisinantes à Terrebonne aux fins de ce rapport sont ces neuf villes voisines, soit les six villes de la couronne nord limitrophes à Terrebonne, en y ajoutant Lorraine, Rosemère et Sainte-Thérèse, qui ont les mêmes accès à la région métropolitaine.

Tableau 2.3 Ratios « usuels » du milieu concernant les logements sociaux et communautaires (« LSC »)

	Part ménages avec taux d'efforts de 30 % et plus % (CMM et province de Québec 2016 Grandes villes 2019)	Taux d'inoccupation % (CMM et province de Québec 2019 Grandes villes 2020 sauf Lévis 2018)	LSC / logements locatifs (CMM et province de Québec 2017 Grandes villes 2016 et 2019)
Terrebonne	32	0,6	6,4
Longueuil	32,8	1,5	9,2
Laval	35,6	1,5	8,4
Montréal	36,4	1,6	12,4
Moyenne des villes voisines de Terrebonne ²¹	33,5	0,4	6,8
Moyenne CMM	35,9	1,5	10,9
Moyenne des grandes villes (excluant celles de la CMM)	31,2	2,8	6,8
Moyenne des grandes villes ²² (excluant Terrebonne)	32,4	2,4	7,8
Moyenne Lanaudière (2014-2016)	36,9	1,15	6,28
Moyenne province de Québec	31,2	2,2	ND
Indice ou cible du milieu	-	3	10

Source : Préparé par le Bureau à partir des données publiées par : l'Observatoire Grand Montréal, Statistique Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Société d'habitation du Québec, la Ville de Lévis, la Table des partenaires du développement social de Lanaudière et le Réseau québécois des OSBL d'habitation.

2.78 Les orientations stratégiques 2021-2025 de la Ville consistent essentiellement à développer les conditions favorisant l'accès aux logements sociaux et abordables. Étant une grande ville de la CMM, sa stratégie avec les mesures et l'horizon de temps (« approche ») pour ce faire devrait être établie en ayant une compréhension suffisante de l'approche adoptée par les grandes villes y étant également localisées. La Ville n'a pas encore défini son approche pour l'intégration de logements sociaux sur son territoire. Entre autres, à cet effet, la CMM mentionne l'importance des politiques d'habitation afin que les municipalités aient la capacité de mieux planifier et accompagner les projets de logements sociaux et abordables sur leur territoire, et ce, en prévoyant des mesures concrètes. Les orientations des politiques que nous avons examinées sont grandement axées sur un leadership favorisant les partenariats pour le déploiement de logements sociaux sur le territoire par le privé ainsi que par les organismes sociocommunautaires et les coopératives, et ce, dans le respect des réalités financières de chacun et de la fiscalité de ces villes.

²¹ Le calcul concernant le taux d'inoccupation ne comprend que 5 villes sur 9. Pour 4 d'entre elles, aucune donnée n'a été rendue publique par la SCHL en 2019 pour des raisons de confidentialité, de fiabilité statistique ou en raison de l'absence de tels logements sur leur territoire.

²² Les villes de plus de 100 000 habitants, soit les villes de Montréal, Laval, Longueuil, Gatineau, Sherbrooke, Trois-Rivières, Québec, Lévis, Saguenay et excluant Terrebonne.

- 2.79 À Terrebonne, la Coopérative de Solidarité Le Chez-Nous du Communautaire des Moulins projette établir un plan de développement du territoire dans son axe logement. Ceci étant un énorme chantier, l'engagement du milieu pour l'appuyer doit être établi. La Ville est un acteur incontournable qui, par son leadership, peut déployer d'éventuelles mesures favorisant cet engagement. La Ville n'ayant pas de politique d'habitation, le moment serait approprié d'en produire une afin d'y formaliser de telles mesures, avec des cibles à atteindre. À titre illustratif, les politiques que nous avons examinées prévoient des cibles de logements sociaux à construire ou à rénover ainsi que des mesures pour favoriser entre autres l'atteinte de cette cible de 10 % de logements sociaux sur le parc locatif total, avec notamment l'adoption de règlements visant à exiger une proportion minimale de logements sociaux et abordables à intégrer dans les nouveaux quartiers. Aussi, nous avons observé que des mesures structurantes aux politiques examinées favorisent la mixité sociale des milieux de vie et privilégient des localisations au sein de milieux avec une mobilité permettant des déplacements autonomes aux citoyens à mobilité réduite.
- 2.80 **Recommandation 2020-2-8** : Nous recommandons à la Ville de codéfinir avec les directions concernées ainsi que les partenaires importants, une stratégie de développement des logements sociaux et abordables sur son territoire ainsi que des cibles à atteindre. Nous lui recommandons également de développer une politique d'habitation qui intégrera cette stratégie et ces cibles ainsi que des mesures concrètes pour les atteindre, établies en partenariat avec l'ensemble des directions concernées.

Commentaires de la Ville

« La Ville entend déterminer les orientations souhaitables en matière de logement social et abordable. Les directions municipales, de concert avec les partenaires du milieu, conviendront ensuite des cibles et des stratégies en matière d'accessibilité au logement. »

La sécurité publique, volet des services policiers

- 2.81 L'étude des enjeux et des mesures liés à ce domaine d'intervention pour le volet des services policiers qui est aussi présenté à l'annexe 2 permet de saisir la transformation de ces services. Depuis plus de dix ans, les interventions policières sont en progression malgré une réduction de 36 % du taux de criminalité²³. En 2018, les déplacements policiers en lien avec la criminalité ont été de 30 %, alors que ceux non liés à la criminalité (p. ex., désorganisation découlant d'une détresse psychologique, manifestations suicidaires), qui ont été de 70 %, sont en forte progression. Environ une personne sur cinq au Canada a éprouvé, à un moment ou à un autre de sa vie, un problème de santé mentale. Il est plus probable pour ces personnes d'être victimes qu'auteurs d'un crime et aussi 23 % plus probable qu'elles soient victimes d'un crime violent versus l'ensemble des citoyens lorsqu'elles sont en état de désorganisation ou de crise.
- 2.82 L'organisation des services policiers doit donc s'adapter à cette nouvelle réalité, avec des services de soutien répondant efficacement aux signalements et pour comprendre les besoins de sa population. Par exemple, les taux de victimisation des personnes en situation de handicap sont

²³ Selon le ministère de la Sécurité publique, cité dans le mémoire présenté par l'Union des municipalités du Québec dans le cadre du comité consultatif sur la réalité policière au Québec.

plus importants que ceux de la population générale, notamment pour les crimes économiques et sexuels, alors que les dénonciations demeurent faibles.

2.83 Les orientations recensées prévoient de nombreuses interrelations avec d'autres domaines d'intervention afin de déployer des mesures visant à régler les problèmes de fond avec le milieu pour sortir du cycle répétitif des interventions menées par les policiers et ainsi favoriser une inclusion des personnes qui présentent un trouble de santé mentale ou un handicap, ce qui est la meilleure façon d'assurer leur protection et leur sécurité. Voici des exemples de mesures inventoriées, soit :

- de cerner les problématiques sociales récurrentes non liées à la criminalité nécessitant des interventions policières. Celles-ci sont largement classifiées sous « état mental perturbé » qui peut être relié à un problème de santé mentale ainsi qu'à des situations de désorganisation liée à de la détresse, d'où la définition plus large de situation de handicap²⁴ qui permet de nuancer les problématiques;
- de développer de nouvelles approches pour adapter les interventions à la pluralité des caractéristiques et des réactions possibles des personnes en situation de handicap, comme (1) recourir à des équipes de travail mixte avec des intervenants sociaux et d'autres personnes avec un savoir expérientiel, avec ou sans les policiers; (2) formation des policiers et délimitation des rôles de l'équipe d'intervention. Par exemple, le policier est formé pour assurer le volet sécurité lors d'une intervention auprès de la personne vivant une situation de crise ou de désorganisation accompagnée d'un intervenant social qui lui offrira un soutien;
- d'intégrer des changements durables en créant des alliances auprès de pourvoyeurs de services de santé, d'organismes sociocommunautaires ou d'entreprises privées afin de collaborer auprès des personnes où les interventions policières sont cycliques, notamment (1) en s'associant à des ressources multidisciplinaires mises à la disposition des policiers (psychiatres, médecins résidents, travailleurs sociaux), pour permettre d'accélérer et de coordonner une prise en charge adéquate de la personne; (2) pour intégrer aux équipes mixtes des ressources externes; (3) pour prévoir et rendre accessible des logements adaptés ou favoriser une intégration socioprofessionnelle, dont l'accès à des emplois;
- de développer une stratégie favorisant l'acceptabilité sociale de la situation des personnes pouvant vivre des situations de désorganisation ou de crise.

²⁴ La Charte québécoise reconnaît que la situation de handicap peut être de courte durée ou encore un état permanent de la personne. Toute personne susceptible de subir une discrimination du fait de sa condition physique ou mentale est en effet couverte par le motif handicap de la Charte québécoise.

Les tribunaux ont notamment reconnu l'asthme, les difficultés d'élocution verbale, l'obésité, l'acné, l'état de séropositivité, la dépression nerveuse, les troubles de la personnalité, le diabète, la douleur chronique, la fibromyalgie, l'épilepsie, l'eczéma, la toxicomanie et l'alcoolisme, la bipolarité avec trouble de l'humeur ainsi que les troubles de comportement comme des handicaps.

Référence : <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/motifs-discrimination.html>

- 2.84 Les orientations de développement social touchant ce domaine sont donc largement intégrées à celles des autres domaines pour amener des changements durables du milieu qui entraîneront la réduction des interventions et une participation sociale des personnes en situation de handicap avec des solutions adaptées à leur réalité pour les loger et leur permettre une intégration sociocommunautaire.
- 2.85 **Recommandation 2020-2-9** : Nous recommandons à la Ville de codéfinir, avec la direction de la police, les autres directions concernées et les partenaires du milieu, des orientations pour pouvoir agir sur les problèmes de fond touchant les citoyens en situation de handicap, tout en tentant de réduire les interventions policières.

Commentaires de la Ville

« Nous sommes en accord avec la recommandation. »

Déploiement et gestion des mesures choisies

- 2.86 La finalité du développement social est bien entendu de déployer et de gérer les mesures choisies à travers les services des directions concernées ainsi qu'avec les partenaires et de les faire connaître aux citoyens. Puisque la Ville a plusieurs initiatives décentralisées touchant le développement social et qu'elle en a mené une centralisée en 2013, nous avons examiné la cohérence des plans d'action avec les orientations en découlant. Bien que plusieurs analyses, comme le plan directeur de mobilité durable et ses guides, relatent l'importance de l'accessibilité des infrastructures et des services y étant liés, avec des mesures maximisant la mobilité des personnes en situation de handicap dans les projets de développement, leur prise en compte organisée dans la planification de ces projets n'est pas encore formalisée. Donc, ces mesures ne sont pas opérationnalisées de façon structurée, bien que les guides datent de 2017. Aussi, nous avons observé que peu de mesures abordent de grandes orientations en cohérence avec celles intégrées à la politique Vivre... tous ensemble. Il en est de même pour les mesures incluses au plan d'action des personnes en situation de handicap. Bien que ce plan comporte de nombreuses mesures importantes, elles n'ont pas été alignées à de grandes orientations intégrant de grands domaines d'intervention.
- 2.87 Aussi, nous avons observé certains services qui abordent de façon très bien organisée l'accessibilité, sans toutefois être rattachés à des orientations préalablement établies. C'est en effet le cas du programme d'accompagnement des camps de jour de la Ville que nous avons analysé en entier. Nous avons comparé ce programme avec les pratiques préconisées par l'Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées. Le programme de la Ville prend essentiellement en compte les balises obligatoires selon ce guide, mais n'est pas arrimé à des objectifs et des cibles de participation inclusives.

- 2.88 **Recommandation 2020-2-10** : Nous recommandons aux directions responsables de domaines d'intervention en collaboration les unes avec les autres (1) de prévoir à leurs plans d'action respectifs la mise en œuvre des mesures choisies par la Ville en fonction des orientations qu'elle aura codéfinies préalablement; (2) de déployer et de gérer ces mesures transversalement à travers les services de la Ville; (3) d'assurer le suivi des mesures touchant le développement social de leurs plans d'action et (4) d'en rendre compte à la Ville pour qu'elle en assure la surveillance.

Commentaires de la Ville

« (1) Les directions seront appelées à élaborer ou à mettre à jour leur plan d'affaires en tenant compte des cibles les concernant en matière de développement social.

(2) En accord.

(3 et 4) Les plans d'action incluront les actions prévues en matière de suivi et de reddition de comptes. »

La communication

- 2.89 Quelques-unes des grandes villes ont centralisé sur leur site Web de l'information pertinente sur l'accessibilité de leurs infrastructures et de leurs services, comme les lieux culturels accessibles, les services de camps de jour, leurs engagements à offrir des services accessibles, des guides pratiques d'accessibilité universelle. Aussi, certaines sont allées plus loin en s'assurant que leur site Web soit accessible aux personnes en situation de handicap, notamment en adaptant le visuel, le contenu et le langage. Ce que nous n'avons pas été en mesure d'observer à la Ville.
- 2.90 Dans un autre ordre d'idées, afin de tirer profit au maximum du soutien et de l'intégration du milieu, il est important de déterminer et de solliciter, en amont des démarches importantes, les citoyens représentatifs et les partenaires clés. De plus, il est essentiel de prévoir leur implication continue pour l'ensemble des mécanismes de gestion du développement social.
- 2.91 Il aurait été à propos, en amont d'une démarche de développement social, d'informer et de sensibiliser les citoyens en contexte de vulnérabilité sur les diverses façons de participer aux instances²⁵, qui pour la Ville consistent en sa commission de développement social et communautaire ainsi que son comité de pilotage. Ce que la Ville n'a pas fait.

²⁵ Les personnes en situation de handicap peuvent être désavantagées par leur situation socioéconomique : taux de chômage disproportionnellement élevé, niveau de scolarité et de revenu plus faible, risque accru de pauvreté. Le chômage prolongé, la dépendance envers l'aide sociale et l'exclusion sociale fréquente sont autant d'obstacles qui découragent la participation aux instances.

- 2.92 **Recommandation 2020-2-11** : Nous recommandons à la Ville en collaboration avec la direction des relations avec les citoyens et des communications de faire connaître en tout temps les infrastructures et les services qui sont accessibles aux personnes en situation de handicap, par l'intermédiaire de canaux de communication appropriés. Nous leur recommandons également d'informer et de sensibiliser les citoyens en contexte de vulnérabilité sur les possibilités et les moyens de s'impliquer en continu aux instances liées au développement social.

Commentaires de la Ville

« Nous sommes en accord avec la recommandation. »

Reddition de comptes eu égard aux orientations de développement social

- 2.93 Le suivi et la surveillance de l'atteinte des objectifs liés aux grandes orientations de développement social requièrent une gestion centralisée pour assurer une transversalité de leur opérationnalisation. Cette gestion vise à s'assurer que toutes les mesures projetées puissent atteindre les cibles, et ce, à partir d'une bonne lecture du portrait de départ préalablement dressé et la possibilité de réaligner le tir au besoin. Aussi, en délimitant d'entrée de jeu les orientations sur lesquelles la Ville a le pouvoir d'agir, il n'y aura pas d'ambiguïté sur son imputabilité et celle des partenaires clés pour l'atteinte des cibles et donc sur lesquelles rendre des comptes.
- 2.94 Il est également important qu'un suivi intégré permette de surveiller la façon dont l'interaction de l'ensemble des mesures des divers domaines d'intervention contribue à atteindre les cibles des grandes orientations de développement social. Nous n'avons pas été en mesure d'observer un tel suivi intégré à travers la gestion du développement social de la Ville. Toutefois, la Ville développe actuellement des mécanismes lui permettant de suivre et de rendre compte de ses résultats importants. Le moment est donc propice d'organiser un tel suivi intégré.
- 2.95 **Recommandation 2020-2-12** : Nous recommandons à la Ville de rendre compte annuellement des résultats des actions mises en œuvre des divers domaines d'intervention eu égard à l'atteinte des cibles des orientations de développement social.

Commentaires de la Ville

« Nous sommes en accord avec la recommandation. »

ANNEXE 1 Objectif et critères

Objectif : S'assurer que la structure et les mécanismes à la Ville favorisent une démarche de développement social intégrée permettant de choisir et de mettre en place des mesures adaptées aux enjeux priorités des citoyens en contexte de vulnérabilité et d'en rendre compte.

Les mécanismes permettent à la Ville de :

- prioriser les enjeux touchant les citoyens en contexte de vulnérabilité ainsi que de choisir les meilleures mesures pour les aborder, en considérant leur évolution;
- définir des orientations de développement social qui prennent en considération les citoyens en contexte de vulnérabilité et qui s'intègrent à ses autres orientations et démarches pertinentes, en fonction de sa capacité;
- déployer et de gérer les mesures choisies à travers les services des directions concernées ainsi qu'avec les partenaires et de les faire connaître aux citoyens;
- se préparer à suivre et à rendre compte des résultats eu égard aux orientations de développement social considérant les citoyens en contexte de vulnérabilité par des cibles mesurables.

ANNEXE 2 Facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux déterminés découlent du Modèle de développement humain — Processus de production du handicap (MDH-PPH) (Fougeyrollas et al., 2018) et de l'analyse des différentes chartes et conventions s'appliquant aux personnes en contexte de vulnérabilité. Il s'agit de facteurs environnementaux s'inscrivant dans les champs de compétence de la Ville, soit parce qu'elle en est entièrement responsable, soit parce qu'elle partage certaines responsabilités les concernant. Bien qu'ils soient analysés individuellement, ces différents facteurs interagissent entre eux et peuvent constituer des facilitateurs ou des obstacles à une pleine participation sociale.

Rappelons que, pour chacun de ces facteurs, nous présentons dans cette annexe des exemples d'initiatives reliées au développement social que nous avons inventoriées, à partir de pratiques de villes dont le contexte est comparable à celui de Terrebonne ainsi que de tendances nationales et internationales applicables aux villes québécoises. Nous y expliquons également pourquoi ces facteurs sont importants pour permettre la participation sociale des citoyens en situation de handicap ainsi que le partage des responsabilités entre la Ville et ses partenaires. Cette annexe est donc utile en complément aux divers exemples cités et aux mises en contexte de ce rapport à l'appui de nos constats découlant de l'examen des pratiques actuelles de la Ville en matière de développement social.

La mobilité (se déplacer)

Pourquoi ce facteur

Les déplacements sont essentiels à la participation sociale des personnes en situation de handicap. La mobilité s'intègre donc dans l'organisation de leurs milieux de vie afin d'accéder dans un temps raisonnable et en sécurité aux commerces et aux services à usage quotidien à partir de leur lieu de résidence. La mobilité concerne l'offre de moyens de transport pour de longues distances (p. ex., autobus, taxi, véhicule adapté) ou l'accessibilité des infrastructures pour permettre un déplacement piétonnier ou avec une aide à la mobilité motorisée (p. ex., fauteuil roulant motorisé, triporteur, quadriporteur) sans obstacle au sein d'un quartier et de ses quartiers adjacents. Le transport pour de longues distances permet un déplacement vers les pôles commerciaux d'usage moins fréquent et vers les services essentiels (p. ex., hôpitaux) ainsi que vers les pôles d'emploi de la municipalité ou en périphérie de celle-ci. Ceci permet de créer les conditions nécessaires à l'intégration des personnes en situation de handicap dans leur milieu de vie et au marché du travail. Les mesures régionales permettent de maximiser cette intégration et ainsi, les personnes en situation de handicap peuvent aspirer à un mode de vie correspondant à leurs préférences.

Comme l'indique le plan de mobilité durable du gouvernement du Québec, d'ici 2030, le nombre de personnes admises au transport adapté ainsi que le nombre de leurs déplacements seront en augmentation constante. Le vieillissement de la population, avec lequel s'accroît le risque de situation de handicap, ainsi que les politiques gouvernementales visant le maintien à domicile et l'intégration sociale des personnes en situation de handicap devraient accroître la pression sur ces services dans les prochaines années.

Une offre de mobilité attrayante au sein d'une ville et comparable à celles des municipalités d'une même région permet d'éviter de créer des situations de vulnérabilité sociale dans certains secteurs sur son

territoire. Cela implique d'offrir aux personnes en situation de handicap la possibilité de se déplacer sans contraintes supplémentaires d'accessibilité, de temps et de coût, peu importe le lieu et les moyens utilisés.

Champ de compétence municipal

Les municipalités ont des responsabilités partagées avec différents partenaires concernant la mobilité sur leur territoire. La *Loi sur les compétences municipales* précise leurs responsabilités spécifiques qui consistent essentiellement à l'aménagement et l'entretien (p. ex., déneigement) des infrastructures routières locales, cyclables et piétonnières et aux aires de stationnement public.

Exo est responsable, selon sa loi constitutive (article 6), de gérer le réseau de transport en commun des couronnes nord et sud de Montréal. Cela comprend le transport adapté, l'accessibilité des gares et les mesures d'adaptation graduellement mises en place pour les autobus du service habituel afin de maximiser leur accessibilité aux personnes en situation de handicap. Le réseau de transport en commun des deux couronnes est habituellement opéré par Kéolis Canada. Ses services comprennent la gestion des gares, des stationnements incitatifs et des circuits d'autobus comprenant les liaisons vers les trains exo.

Enjeux et mesures recensés

Enjeu 1 : Accessibilité pour les personnes en situation de handicap au réseau de transport en commun habituel et au transport adapté pour les déplacements au sein de la municipalité et vers les municipalités limitrophes ainsi que vers les pôles de transfert intermodaux ou les pôles d'importance hors de la municipalité (p. ex., terminus Montmorency, Henri-Bourassa et Radisson en raison de leur correspondance avec le métro).

Mesures :

- évaluation de l'accessibilité réelle et ciblée du transport habituel par rapport à des villes comparables;
- mesure de l'efficacité du transport adapté pour les personnes ayant des besoins particuliers ou n'ayant pas accès à un accompagnateur (p. ex., répond à la demande, horaires, circuits, coûts);
- compréhension de l'accessibilité des circuits secondaires permanents (p. ex., taxibus), desservant les secteurs plus ruraux;
- ententes avec les sociétés de taxi afin de prévoir une offre de taxis adaptés en complémentarité aux services de transport adapté à un coût abordable; pour les secteurs sans circuits, bonifier l'horaire, etc.

Enjeu 2 : Accessibilité des infrastructures pour un parcours sans obstacle concernant les déplacements à pied et avec les aides à mobilité motorisée (AMM) au sein des quartiers et entre ceux qui sont à proximité les uns des autres.

Mesures :

- politiques opérationnelles (p. ex., déneigement et déglçage, enlèvement des ordures et travaux publics) qui tiennent compte de la diversité des conditions des personnes en situation de handicap de manière à faciliter leur déplacement et à en assurer la sécurité;
- proposition d'intégration des zones d'accessibilité au schéma d'aménagement du territoire avec les municipalités régionales de comté;
- intégration au plan d'urbanisme (ou autre) d'une grille des éléments à considérer dans la planification du développement du territoire d'une municipalité et détermination des barrières physiques (p. ex., obstacles naturels, autoroutes, voies ferrées) à éliminer pour les déplacements piétonniers et avec les AMM dans les quartiers et interquartiers vers les transports en commun, les commerces et les services lors du développement d'un nouveau secteur. Détermination également des secteurs qui requièrent d'éliminer des barrières existantes, ainsi que des cibles pour les éliminer;
- encadrement de la mise à niveau ou du développement des infrastructures avec des guides comprenant les requis d'accessibilité, répondant aux besoins de l'ensemble des personnes en situation de handicap, à planifier et à développer dans chaque projet et avec des listes de contrôle comprenant ces requis;
- suivi de l'accessibilité des infrastructures existantes et celles des quartiers en développement, avec l'information de gestion pertinente;
- révision de la réglementation d'urbanisme ou des exigences de délivrance des permis pour favoriser les stratégies d'urbanisation et de développement du territoire selon le plan de mobilité;
- exigences ou mesures encourageant des promoteurs, lorsqu'ils déposent leur demande de permis pour la réalisation d'un projet, à intégrer un plan de mobilité en fonction des orientations du plan de mobilité d'une municipalité;
- optimisation de l'usage des systèmes d'information, pour favoriser l'information en temps réel sur divers médiums pour les personnes en situation de handicap qui se déplacent, pour la coordination des feux ou le passage prioritaire à certains véhicules ou piétons.

Enjeu 3 : Assurer la sécurité des déplacements des personnes en situation de handicap et mesurer leur satisfaction.

Mesures :

- canal accessible aux personnes en situation de handicap, pour signaler les problématiques liées à la mobilité qu’elles rencontrent, permettant leur analyse, une reddition et leur correction lorsque c’est requis;
- sondage de satisfaction des personnes en situation de handicap concernant le transport collectif et adapté;
- comparaison de l’usage des divers transports adaptés versus les villes comparables;
- encadrement et sensibilisation de tous les citoyens à l’importance de la cohabitation des transports, soit pour les personnes utilisant les AMM et les autres usagers de la route, des trottoirs, des pistes cyclables et des sentiers piétonniers;
- surveillance policière de cette cohabitation des transports, notamment par l’application du guide AMM du gouvernement du Québec ainsi que de guides additionnels;
- signalisation accessible pour les personnes en situation de handicap dans les grands sentiers pédestres (p. ex., la TransTerrebonne pour la Ville);
- aménagement des aires d’attente de taxi en priorité à l’arrivée des usagers du transport en commun, tenant compte de la sécurité des taxis adaptés.

L'habitation (se loger)

Pourquoi ce facteur

L'habitation correspond aux habitudes d'une personne liée à sa résidence, qu'il s'agisse du choix et de l'aménagement de son domicile, de son entretien ou de l'usage qu'elle en fait. L'accès à diverses options résidentielles, notamment en ce qui concerne les logements sociaux, est un élément permettant aux personnes en situation de handicap d'aspirer à un mode de vie correspondant à leurs préférences. Qui plus est, la localisation de logements accessibles aux personnes en situation de handicap dans un milieu de vie complet permettant l'accès à divers commerces de quartier, à des occasions d'emplois, aux loisirs et aux transports collectifs, est un élément indispensable à leur participation sociale.

La crise du logement avec des taux d'inoccupation des logements pour les villes de la CMM complexifie d'autant plus l'accès pour les personnes en situation de handicap dont les revenus sont considérablement inférieurs²⁶.

Champ de compétence municipal

Aucune obligation municipale formelle n'existe à l'égard des logements sociaux. Toutefois, les bonnes pratiques suggèrent aux municipalités d'avoir une vision et des cibles concernant ce type de logements, et ce, intégrées au développement de leur territoire, avec les partenaires appropriés et l'encadrement nécessaire (p. ex., règlements, politiques d'habitation). Les démarches des municipalités sont axées sur l'exercice d'un leadership favorisant les partenariats pour le déploiement de logements abordables sur leur territoire par des entreprises privées, des organismes sociocommunautaires et des coopératives, et ce, dans le respect de leur fiscalité.

Enjeux et mesures recensés

Enjeu 1 : Offre de logements sociaux répondant aux besoins des personnes en situation de handicap.

Mesures :

- stratégie et cibles d'urbanisation et de développement du territoire avec des logements sociaux intégrés avec leur milieu (p. ex., commerces, services et mobilité), et ce, établies de façon régionale avec les partenaires appropriés où les rôles et responsabilités sont clairement entendus;
- révision de la réglementation d'urbanisme pour y intégrer les stratégies d'urbanisation et de développement du territoire, par exemple : (1) exiger des cibles de logements sociaux aux promoteurs de nouveaux développements; (2) prioriser les permis pour les logements sociaux près d'un service de transport collectif;

²⁶Convention relative aux droits des personnes handicapées. Premier rapport du Canada. <http://www.ccdonline.ca/media/international/Convention%20relative%20aux%20droits%20des%20personnes%20handicape%C%81es%20-%20Premier%20rapport%20du%20Canada.pdf>

- stratégie pour relever les défis du parc de logements sociaux bâtis, notamment : l'évolution des besoins des populations ciblées, la continuité de la participation des locataires à la gestion de l'habitation, les exigences des aspects administratifs liés à la gestion de l'habitation, la gestion de la vie en collectivité et l'entretien de l'édifice.

Enjeu 2 : Mixité sociale.

Mesures :

- connaissance des immeubles et des terrains détenus par une municipalité ou ceux qu'elle peut acquérir ou exproprier afin de les réserver. Ces immeubles et terrains deviennent des occasions d'achat et de rénovation pour les OSBL et les coopératives d'habitation, et ce, avec l'optique de favoriser une distribution dans tous les secteurs ainsi que la salubrité, l'abordabilité et l'efficacité énergétique des logements sociaux qui seront développés;
- réseau de collaborations tissé autour du projet d'habitation sociale et communautaire qui facilite l'accès à des ressources extérieures et renforce l'autonomisation communautaire;
- stratégie et plan de communication pour favoriser l'acceptabilité sociale de l'intégration de logements sociaux dans les milieux de vie.

Enjeu 3 : Financement suffisant.

Mesures :

- réglementation municipale exigeant des promoteurs de verser un montant pour le logement social ou d'en intégrer dans leurs projets;
- contribution municipale entre 5 % et 15 %;
- implication par une municipalité dans des projets réalisés dans le cadre du programme d'habitation Accès logis²⁷ de la Société d'habitation du Québec qui peut prendre la forme d'un appui dans sa gestion ou d'une contribution financière minimale de 5 % à 15 % du projet. Cette contribution est exigée du milieu et peut provenir de la municipalité. Cette contribution peut prendre la forme d'un don de terrain;
- octroi d'aide par une municipalité aux organismes sociocommunautaires impliqués dans des projets de logements sociaux (p. ex., prêts, subvention, expertise);

²⁷ Dans la région métropolitaine de Montréal dont la Ville fait partie, le financement des contributions des municipalités est centralisé au sein de la CMM qui gère le fonds de logement social financé par l'accumulation des cotisations des 82 municipalités de la CMM. La contribution des municipalités est tirée de ce fonds lorsqu'elles donnent leur appui à un organisme dans le cadre d'un projet d'habitation.

- congé de taxes;
- création d'un fonds réservé;
- don de terrain ou vente à des conditions favorables avec engagement de construction en partie ou en totalité de logements sociaux.

Les loisirs (se divertir)

Pourquoi ce facteur

La participation à des activités de loisirs renforce la participation sociale, qui est un élément déterminant de la qualité de vie de tous les citoyens. La prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap leur permet donc de s'insérer dans différentes activités de loisirs bénéfiques pour elles.

Toutefois, permettre l'intégration d'une personne ayant des incapacités dans une activité dite habituelle ne lui garantit pas pour autant une expérience de qualité. Trop souvent, les activités proposées étant plus ou moins adaptées à leurs besoins, les personnes qui ont des incapacités deviennent des spectateurs de la participation des autres.

Champ de compétence municipal

Les loisirs font partie du champ de compétence municipal, selon les articles 7 et 7.1 de la *Loi sur les compétences municipales* qui stipulent qu'une ville a le pouvoir de réglementer les services culturels, récréatifs ou communautaires qu'elle offre et l'utilisation des parcs ou de confier à un tiers l'exploitation de ses parcs ou de ses équipements destinés à la pratique d'activités culturelles, récréatives ou communautaires.

Toutefois, les lois municipales ne comprennent pas d'obligations liées à un panier de services précis. Un cadre de déploiement de ces services a été publié par l'Association québécoise du loisir municipal. Ce cadre fournit des repères et des balises pour déterminer, justifier et configurer les services, les infrastructures et les programmes dans divers milieux de vie afin de soutenir différents modes de pratiques de loisirs d'une variété de groupes et d'individus de tous âges sur un vaste territoire, en fonction des ressources matérielles, financières et humaines qu'une municipalité peut y consacrer.

Enjeux et mesures recensés

Enjeu 1 : Coordination de l'accessibilité de l'offre de services du loisir dans le champ de compétence d'une municipalité sur son territoire, qu'elle soit gérée directement par celle-ci ou confiée à des tiers.

Mesures :

- détermination de l'accessibilité de l'offre de services d'une municipalité comprenant les services sous gestion de tiers;
- ententes sur cette accessibilité avec les tiers, ainsi que son suivi.

Enjeu 2 : Offre de services de loisir permettant une expérience inclusive.

Mesures :

- détermination des objectifs et des possibilités pour favoriser une participation inclusive pour les divers services de loisirs offerts par les municipalités (voir deux modèles recensés aux figures 1 et 2 ci-dessous);

- gestion du portefeuille des droits de la personne abordant entre autres les mesures d'accommodement pour maximiser une participation inclusive, en fonction de ce qu'est une contrainte excessive, selon la charte des droits et libertés, soit qui comporterait : un changement de la nature du service, un coût déraisonnable par rapport au service de loisir visé, des enjeux de sécurité pour les personnes en situation de handicap ou les autres citoyens;
- bilan ou suivi des tiers.

Figure 1 : **Modèle de l'expérience de loisir inclusive**

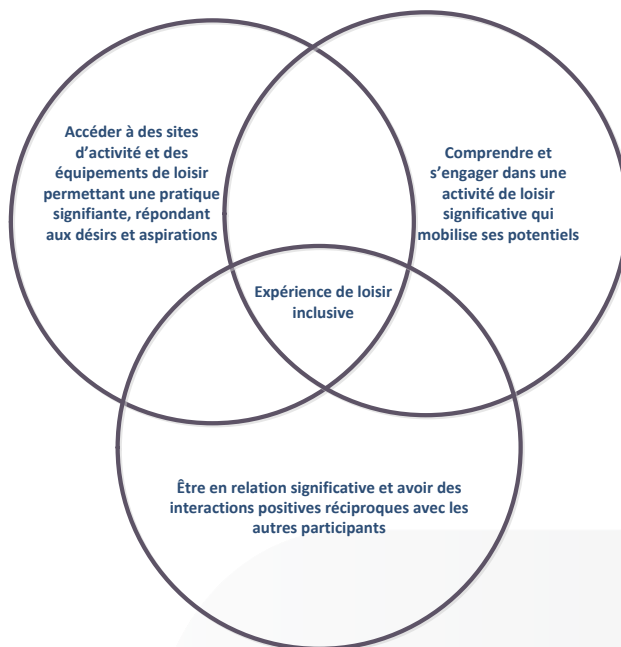
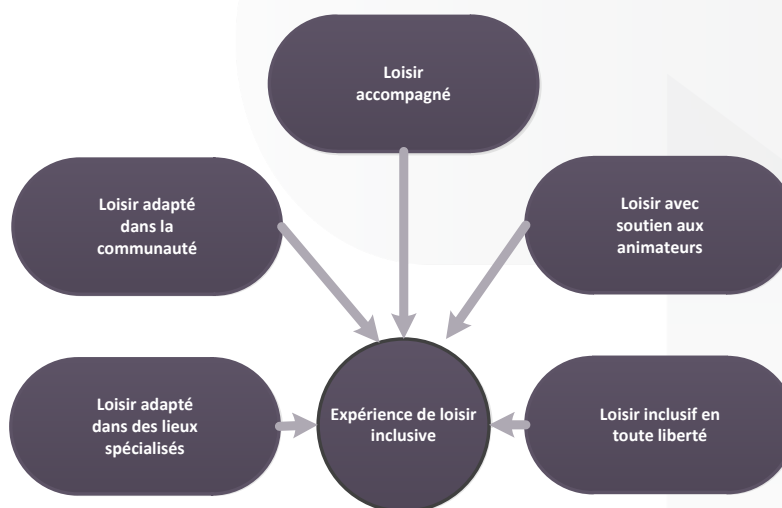


Figure 2 : **Gamme des possibilités de l'expérience de loisir inclusive**



Source : Reproductions des modèles publiés dans « Pour une expérience de loisir inclusive » disponible dans le site Web de l'Observatoire québécois du loisir.

L'aménagement des édifices publics (accéder aux installations de la municipalité)

Pourquoi ce facteur

L'accessibilité et l'aménagement des édifices publics favorisent la participation sociale des personnes en situation de handicap. Cette accessibilité est notamment liée à l'aménagement des lieux permettant divers modes de déplacement, tels que les fauteuils roulants. Aussi, afin de permettre aux personnes en situation de handicap de circuler au sein des édifices publics, une signalisation est requise à l'intérieur de ces lieux.

La seule application des normes d'accessibilité physique sans considération des principes sous-jacents visant la participation sociale des personnes en situation de handicap est insuffisante pour qu'une municipalité assume ses responsabilités. L'esprit des normes dépasse la seule possibilité de se déplacer ou d'accéder à un milieu, mais implique une participation à l'exercice du pouvoir de la personne en situation de handicap dans ce milieu.

Champ de compétence municipal

Une ville a la responsabilité de divers immeubles, notamment les édifices municipaux et ceux permettant la pratique de sports et de loisirs et la participation à des événements culturels. Elle a la responsabilité de rendre accessibles ces lieux en raison d'obligations légales à son endroit (Code national du bâtiment et Code de construction du Québec).

Enjeux et mesures recensés

Enjeu 1 : Accessibilité des édifices publics sous la responsabilité municipale.

Mesures :

- respect des normes d'accessibilité physique des édifices publics sous responsabilité municipale directe ou administrés par des tiers;
- application des différents guides ou normes d'accessibilité des bâtiments lors de la construction ou de la mise à niveau d'édifices publics;
- suivi des éléments problématiques soulevés par des citoyens concernant l'accessibilité des édifices publics;
- signalisation au sein des édifices publics qui tient compte des particularités des personnes en situation de handicap.

La communication (accéder à l'information pertinente)

Pourquoi ce facteur

La communication correspond « aux habitudes d'une personne liées à l'échange d'informations avec d'autres individus ou avec la collectivité ». La communication comprend des éléments comme la communication orale, corporelle et écrite, les télécommunications et la signalisation. Afin de permettre de participer socialement, les stratégies de communication employées doivent tenir compte des caractéristiques de la personne en situation de handicap et de la nature des informations à communiquer.

Champ de compétence municipal

Les communications font partie des processus internes d'une municipalité. Ainsi, elle a la responsabilité de communiquer avec l'ensemble de ses citoyens, y compris ceux en situation de handicap. Pour ce faire, elle doit rendre accessible l'information s'adressant à tous les citoyens, aux personnes en situation de handicap et elle doit aussi communiquer plus particulièrement sur les mesures s'adressant à ces personnes.

Enjeux et mesures recensés

Enjeu 1 : Accessibilité de l'information concernant les mesures mises en place par une municipalité pour favoriser la participation sociale des citoyens en situation de handicap (p. ex., loisir, transport).

Mesures :

- présence en continu sur le site Web d'une municipalité d'une section consacrée particulièrement aux mesures facilitant la participation des citoyens en situation de handicap;
- énumération sur le site Web des activités accessibles, leur localisation et leur description (p. ex., les parcs avec des balançoires plus larges).

Enjeu 2 : Accessibilité de l'information transmise par la Ville à tous les citoyens, notamment ceux ayant un faible niveau de littératie.

Mesure :

Recours à une stratégie de communication inclusive prenant assise sur les meilleures pratiques de rédaction inclusive.

La protection publique (assurer sa sécurité)

Pourquoi ce facteur

La protection publique correspond à l'organisation et aux services liés aux activités des organismes ayant pour but d'assurer la protection des citoyens comme les services de protection contre les incendies, les services policiers, etc. Les limitations avec lesquelles composent les personnes en situation de handicap peuvent exacerber les risques qu'elles courent dans différentes situations. D'ailleurs, les taux de victimisation des personnes en situation de handicap sont plus importants que ceux de la population générale pour différents types de crimes, notamment les crimes économiques et sexuels, alors que les dénonciations demeurent faibles. De même, lors de situations d'urgences, telles qu'un incendie ou des conditions climatiques extrêmes, les personnes en situation de handicap peuvent poser des défis de protection particuliers pour les intervenants de première ligne.

L'organisation des services policiers

Depuis plus de dix ans, les interventions policières sont en progression malgré une réduction du taux de criminalité. Les déplacements policiers découlant d'une détresse psychologique sont en forte progression. En effet, 20 % des Canadiens éprouvent une telle détresse. Il est plus probable pour ceux-ci d'être victimes qu'auteurs d'un crime.

De plus, les recherches et les conclusions de travaux menés par diverses commissions démontrent que les personnes en situation de handicap, notamment les personnes qui présentent un trouble de santé mentale ou un handicap²⁸, font l'objet de préjugés associant les troubles de santé mentale à la violence ou au danger²⁹, notamment du fait qu'elles ont un comportement jugé « différent ou marginal » dans l'espace public. Afin de s'adapter à cette nouvelle réalité, de nouvelles approches sont déployées graduellement et s'inspirent fréquemment du modèle de police communautaire et de proximité. Ce modèle s'oriente principalement dans la prévention et le dialogue permanent avec les citoyens pour comprendre les dynamiques sociétales et les facteurs qui alimentent les malaises sociaux, de façon à renforcer le tissu social affecté.

Aussi, les services de police canadiens souhaitent collaborer avec les organismes de la société civile et les organismes de santé mentale pour promouvoir le recours aux techniques de prévention et de désescalade plutôt qu'à la force.

L'organisation des services d'incendie et de sécurité civile

Les services de prévention et d'intervention contre les incendies, les sinistres ou les situations d'urgence gagnent en maturité à travers les expériences tirées de divers aléas. Il en est de même pour la protection et la sécurité des personnes en situation de handicap, qui peuvent nécessiter des interventions et des mesures adaptées à leurs caractéristiques personnelles. De même, lors de situations d'urgence, telles

²⁸ Rappelons à ce sujet que la dépendance face aux drogues ou à l'alcool est un handicap reconnu au sens de la Charte québécoise. Voir notamment : *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Doucet*, [1999] R.J.Q. 2151 (T.D.P.Q.).

²⁹ Par exemple, Politique sur l'élimination du profilage racial en contexte de maintien de l'Ordre, 2019 émanant de la Commission Ontarienne des droits de la personne dans le Mémoire au comité consultatif sur la réalité policière préparé par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (novembre 2020).

qu'un incendie ou des conditions climatiques extrêmes, les risques que courent les personnes en situation de handicap peuvent être exacerbés et poser des défis particuliers pour les intervenants de première ligne sans préparation préalable.

Champ de compétence municipal

Police

Soixante-dix pour cent de la population québécoise est desservie par les 31 services policiers municipaux du Québec, alors que 30 % de la population est desservie par la Sûreté du Québec. La *Loi sur la police* spécifie que le territoire des municipalités relève de la compétence d'un corps policier. Les responsabilités sont établies par niveau d'intervention, lié au nombre d'habitants d'une municipalité.

Les services³⁰ de soutien de l'ensemble des corps policiers comportent essentiellement :

- la réponse à toute demande d'aide d'un citoyen, la répartition et la prise en charge de celle-ci dans un délai raisonnable;
- les programmes de prévention;
- l'extorsion de personnes vulnérables ou en situation de dépendance face à leur entourage.

Sécurité civile

Ces autorités municipales doivent, en conformité avec les orientations déterminées par le ministère de la Sécurité publique du Québec, établir un schéma de sécurité civile fixant, pour la totalité de leur territoire et des citoyens, des objectifs de réduction des vulnérabilités potentielles aux risques de sinistres majeurs ainsi que les actions requises pour les atteindre. De plus, elles doivent, afin de répondre aux appels d'urgence sur leur territoire, s'assurer de la disponibilité des services d'un centre d'urgence 9-1-1, avec l'obtention d'un certificat de conformité en vertu de cette loi.

La prise en compte des besoins de sécurité spécifiques des personnes en situation en handicap en cas de déploiement de mesures d'urgence et pour les tests à effectuer requièrent des mesures adaptées à travers le plan municipal de sécurité civile ainsi que les plans particuliers d'intervention qui sont spécifiques aux divers aléas possibles.

Incendie

Du côté de la protection incendie, le schéma de couverture de risques fixe, pour la totalité du territoire d'une municipalité, ses objectifs de protection contre les incendies et les actions requises pour les atteindre.

³⁰ Le niveau de service que doit offrir le corps de police municipal est en fonction de la densité de la population du territoire et de la proximité avec les grands centres. Ces services correspondent au 1^{er} niveau applicable à tous les corps policiers. Terrebonne comme les municipalités de la CMM et de la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ) ou d'une région métropolitaine de recensement comme Gatineau est un niveau 2, et ce, depuis la réforme de 2001.

Cette sécurité incendie englobe les mesures de prévention et de planification générales et spécifiques aux personnes ayant des besoins particuliers, pour la lutte contre les incendies afin de :

- protéger la vie, les biens, l'environnement et porter secours à toute personne concernée;
- favoriser la prévention afin de réduire l'occurrence de l'impact d'un sinistre;
- préparer le personnel afin que les interventions soient efficaces, professionnelles et sécuritaires.

Enjeux et mesures recensés

Enjeu 1 : Portrait et identification des personnes en situation de handicap sur le territoire.

Mesures :

- inventaire des problématiques récurrentes nécessitant des interventions qui sont adressées au 911;
- détermination des obstacles des personnes en situation de handicap lors des tournées préventives du service de sécurité des incendies, émission de recommandations et suivis, si c'est requis;
- liste des lieux de résidence des personnes en situation de handicap, avec leurs caractéristiques requérant une approche adaptée, leur environnement ainsi que leur intervenant, le cas échéant;
- possibilités de s'autodéclarer.

Enjeu 2 : Adaptation graduelle à l'augmentation des interventions auprès des personnes en situation de handicap par de nouvelles approches (notamment tirée du modèle de police communautaire et de proximité) et le développement de compétences appropriées.

Mesures :

- promouvoir l'importance de la santé mentale des policiers au sommet des préoccupations. Les programmes d'intervention qui sont les plus concluants sont ceux dont les responsables donnent le ton en parlant ouvertement de santé mentale afin de combattre la stigmatisation y étant associée en milieu de travail;

- mécanisme d'évaluation et de révision périodique des politiques et pratiques policières afin qu'elles ne comportent aucun biais discriminatoire lié à la situation ou à la condition d'une personne en situation de handicap³¹ et qu'elles mettent graduellement l'accent sur l'adaptation des communications avec ces personnes pour prendre en compte leur état dans l'appréciation de la perception de leur résistance à une intervention et à l'utilisation d'intervenants du milieu de la santé et des services sociaux, qui privilégie la désescalade et qui prévoit des mesures d'intervention et d'usage de la force adaptées³²;
- choix d'individus ayant l'expérience et les compétences auprès des personnes en situation de handicap pour contribuer à l'élaboration des programmes d'intervention et donner les formations aux policiers;
- équipes mixtes avec des intervenants sociaux³³ pour des interventions les plus efficaces et appropriées possibles avec ou sans le policier. Les interventions sont ainsi mieux adaptées à la pluralité des caractéristiques et des réactions possibles des personnes en situation de handicap et pour faire le lien avec les ressources vers lesquelles elles sont redirigées;
- formation des policiers et délimitation des rôles de l'équipe d'intervention. Le policier est formé pour assurer le volet sécurité lors d'une intervention auprès de la personne vivant une situation de crise ou de désorganisation accompagnée d'un intervenant social qui lui offrira un soutien. Il est également formé pour jouer un rôle préventif pour désamorcer les dynamiques sociétales et les facteurs qui alimentent les malaises sociaux pour renforcer le tissu social;
- supervision et retour sur les interventions par l'intervenant social interne avec un rapport global de performance des équipes d'intervention basé sur des indicateurs prédéterminés, pour définir et ajuster les programmes de formation. En effet, après la mise en œuvre d'un programme, il est important d'inventorier les résultats (p. ex., des processus et les résultats définitifs) et de déterminer les améliorations pouvant être apportées.

Enjeu 3 : Intégrer des changements durables pour régler les causes derrière les interventions.

S'il est vrai que les personnes en situation de handicap requérant des interventions policières récurrentes représentent un faible pourcentage de la population totale, elles demandent une quantité disproportionnée de temps et de ressources concernant notamment l'étude pour chaque cas : de la nature du délit, des circonstances particulières à chaque individu à considérer dans le développement des approches en matière de prévention et de gestion de risque personnalisée. Le tout dans le but de

³¹ La *Charte québécoise* reconnaît que la situation de handicap peut être de courte durée ou encore un état permanent de la personne. Toute personne susceptible de subir une discrimination du fait de sa condition physique ou mentale est en effet couverte par le motif de handicap de la *Charte québécoise*.

³² Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Ville de Montréal (SPVM), Mémoire de la demanderesse remodifié, n° : 500-53-000434-165, 5 octobre 2018, p. 7. Dans le mémoire au comité consultatif des droits de la personne, publié par la Commission des droits de la personne.

³³ Cela peut être un intervenant social interne ou externe, par des ententes conclues avec des organismes offrant ce type de service ou en contactant celui de la personne en situation de handicap visée par l'intervention.

gérer chaque intervention et de déployer des mesures de rétablissement pouvant diminuer la probabilité d'une crise ou le risque de récurrence.

Mesures :

- création d'alliances afin de favoriser l'accès à un logement, le soutien de pairs aidants et l'accès à des services interdisciplinaires qui sont la marque des programmes couronnés de succès. Les équipes interdisciplinaires se composent de policiers, de pourvoyeurs de services de santé, d'intervenants sociaux et d'autres personnes ayant un savoir expérientiel concernant les personnes en situation de handicap;
- mesures visant une intégration socioprofessionnelle des personnes auprès desquelles les policiers interviennent de façon récurrente ou risquent le faire. Par exemple, certaines grandes villes européennes³⁴ sont sorties des sentiers battus, où les personnes en situation d'itinérance sont devenues des guides touristiques rémunérés. En effet, souvent elles connaissent bien les divers quartiers qu'elles font découvrir selon leur perspective, ce qui contribue également à combattre les stéréotypes. Ce travail leur permet de se loger et de subvenir à leurs besoins alimentaires, de façon autonome. De plus, dans certains cas, ces personnes se sont impliquées de façon bénévole auprès de personnes en situation d'itinérance.

Enjeu 4 : Acceptabilité sociale entourant la situation des personnes pouvant vivre des situations de désorganisation ou de crise.

Mesures :

- sensibilisation des citoyens à l'importance du soutien communautaire pour mieux intégrer les personnes en situation de handicap à travers un tissu social renforcé;
- sensibilisation des citoyens à l'importance de l'intégration des citoyens en situation de handicap par une mixité sociale des milieux de vie;
- préparation des citoyens à l'intégration d'un projet dans leur milieu de vie (p. ex., logements sociaux communautaires, organismes sociocommunautaires desservant les personnes en situation d'itinérance);
- projets intégrateurs mobilisant les citoyens d'un milieu et les personnes en situation de handicap.

Enjeu 5 : Prévoir des moyens de secours adaptés aux personnes en situation de handicap en cas de sinistre et pour leur prévention.

³⁴ Par exemple, Vienne ou Barcelone, voir :

<https://www.journaldequebec.com/2016/01/12/des-sans-abris-se-transforment-en-guides-touristiques-en-autriche>
Barcelone et la Catalogne — échappées belles, le 17 mars 2017, voir à 20 minutes ce reportage, <https://www.youtube.com/watch?v=96cu4lgug-a>

Mesures :

- visites à domicile (p. ex., privée ou logements sociaux communautaires) des personnes en situation de handicap pour simuler des exercices d'incendie, expliquer ou tester le déploiement des mesures prévues aux plans d'intervention en cas de sinistre qui le requièrent;
- intégrer les dispositions particulières aux plans d'intervention respectifs, à mettre en place pour assurer la sécurité des personnes handicapées lors d'évacuation par le service des incendies et les équipes des mesures d'urgence. En informer les équipes d'intervention et les préparer à les déployer adéquatement. Ces dispositions prévoient, entre autres :
 - ✓ une collaboration avec les organismes sociocommunautaires (p. ex., voisin secours pour héberger une personne temporairement lors d'un incendie, intervenants sociaux associés à une personne qui pourrait avoir tendance à se cacher lors d'un sinistre);
 - ✓ la planification de l'utilisation de lieux d'hébergement et de centres de services accessibles aux personnes en situation de handicap, de services de transport adapté ainsi que d'équipements spécialisés requis pour évacuer certaines personnes (p. ex., un lève-personne, une civière adaptée);
 - ✓ prévoir des modes de communication adaptés afin de pouvoir communiquer avec l'ensemble de la population en cas de sinistre, et ce, peu importe leurs caractéristiques personnelles. Cela peut inclure des services d'interprète, le recours au langage simplifié, à l'utilisation de gros caractères, aux enregistrements ou aux messages textes.

La représentation (faire valoir ses droits et participer à l'exercice du pouvoir)

Pourquoi ce facteur

La représentation et la participation politique des personnes en situation de handicap au sein des systèmes de gouvernance sont un élément clé de leur pleine participation dans la société. Cet élément est d'ailleurs largement défendu par les groupes de promotion des droits des personnes en situation de handicap, notamment parce qu'elles sont sous-représentées dans les systèmes politiques et les mécanismes de gouvernance. Leur participation est un élément important permettant la prise en compte de leurs besoins et la représentation de leurs intérêts. La possibilité pour elles d'être représentées et de participer au sein des systèmes de gouvernance peut impliquer des adaptations afin de leur permettre, par exemple, d'accéder à l'information nécessaire, de communiquer leurs besoins et leurs préoccupations, etc. La non-accessibilité du vote ou des instances est une forme de normes sociétales d'exclusion, qui séparent les personnes en situation de handicap des autres citoyens, en font un groupe social marginalisé et les transforment souvent en « citoyens absents ».

Champ de compétence municipal

Élections et référendums municipaux

En vertu de la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités* (ci-après « LERM »), le greffier est d'office président d'élection et veille au bon déroulement de l'élection. À ce titre, il s'assure de la formation des autres membres du personnel électoral et dirige leur travail. Des dispositions sont prévues à la LERM concernant les personnes en situation de handicap, notamment que le bureau de vote leur soit accessible. Il est donc de son devoir de favoriser la participation des personnes en situation de handicap, dans le cadre du processus électoral.

Participation au sein des instances

Une municipalité a la responsabilité de rendre accessible et de promouvoir la participation des personnes en situation de handicap au sein des instances pour favoriser leur représentativité dans la prise de décision.

Enjeux et mesures recensés

Enjeu 1 : Obstacles architecturaux et physiques.

Mesures :

- possibilité de déplacement vers les lieux;
- accessibilité aux édifices;
- participation avec une autonomie individuelle, dans le respect de la capacité et de la dignité inhérentes des personnes en situation de handicap, permettant notamment d'être accompagné à leur demande, d'avoir recours sur demande à un traducteur-interprète ou à un interprète gestuel.

Enjeux : Attitudes et culture.

Mesures élections :

- guides d'information ou autres outils afin de rendre accessibles les débats entre candidats à distance (p. ex., enregistrement avec interprète) ou en présentiel (p. ex., communication accessible des emplacements, signalisation et services d'aide);
- mesures visant l'amélioration de l'accès au vote (p. ex., appareil audiotactile, bulletins en braille ou avec de gros caractères ou avec photos des candidats, bureaux de vote itinérants au sein des lieux de résidence des électeurs, interprète gestuel, contacteur au souffle) et la protection contre la fraude (p. ex., registre de scrutin, contrôles pour empêcher l'appropriation ou la manipulation d'un vote);
- rayonnement auprès des électeurs en situation de handicap afin d'offrir des services d'information, d'éducation et de promotion des mesures d'adaptation qui sont mis en place ou qui peuvent l'être à la demande lors d'un vote;
- programme de sensibilisation des travailleurs électoraux à la situation des électeurs en situation de handicap;
- réseau de recrutement à travers les organisations sociocommunautaires œuvrant auprès des personnes en situation de handicap pour la mise à contribution des électeurs en situation de handicap lors des bilans postélectorales;
- sensibilisation des accompagnateurs des électeurs en situation de handicap à leur capacité et leur droit de voter afin de susciter leur appui (p. ex., proches aidants, employés des résidences, directeur des maisons de soin).

Mesures générales :

- sensibilisation des citoyens sur les diverses façons d'intégrer ceux en situation de handicap aux instances et aux diverses démarches importantes menées par une municipalité;
- renforcement de la confiance publique sur l'impact de l'intégration des personnes en situation de handicap;
- facilitation de canaux d'information, de communication et de participation adaptés.

La législation (adopter des législations qui tiennent compte des impacts sur les personnes vulnérables)

Pourquoi ce facteur

Appuyer plus fortement les orientations prises pour chacun des facteurs environnementaux.

Champ de compétence municipal

Les municipalités ont le pouvoir d'adopter des règlements municipaux.

Enjeu et mesures recensés

Enjeu : Intégration réglementaire appuyant l'application des diverses mesures favorisant l'accessibilité aux services et aux infrastructures aux personnes en situation de handicap, avec son acceptabilité.

Mesures :

- détermination des mesures qui pourraient bénéficier d'un effet de levier pour leur application grâce à leur réglementation pour guider les choix réglementaires d'une municipalité;
- intégration graduellement de mesures favorisant une mobilisation du milieu en amont de l'adoption d'une réglementation.

ANNEXE 3 SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

2020-2-1 : Nous recommandons à la Ville de cibler les domaines d'intervention du développement social et d'en structurer la gestion en fonction de ces domaines.

2020-2-2 : Nous recommandons à la Ville de (1) formaliser les responsabilités de la gestion centralisée du développement social, de (2) nommer une personne en autorité pour assumer cette fonction qui sera en mesure d'assurer une mobilisation et une collaboration de l'ensemble des directions de la Ville ainsi que de (3) formaliser le fonctionnement de la structure de concertation prévue avec les rôles et responsabilités clés.

2020-2-3 : Nous recommandons à la Ville de déterminer des directions imputables pour chaque domaine d'intervention et de formaliser leurs rôles et leurs responsabilités, dont celui de circonscrire les responsabilités de la Ville et celles des partenaires clés ainsi que celui de gérer par la suite la relation avec eux.

2020-2-4 : Nous recommandons aux directions responsables d'un domaine d'intervention ciblé :

- de déterminer, d'évaluer et de prioriser les enjeux d'accessibilité aux infrastructures et aux services en fonction d'une information appropriée et complète, et ce, par grands secteurs, lorsque c'est requis;
- de suivre l'évolution de ces enjeux afin d'en revoir la priorisation, au besoin;
- d'inventorier de meilleures mesures et de suivre les mesures émergentes pour répondre aux enjeux prioritaires, mis en perspective avec ce qui se fait par le milieu.

2020-2-5 : Nous recommandons à la Ville :

- de regrouper l'ensemble des enjeux d'accessibilité prioritaires de tous les domaines d'intervention et des mesures pour y répondre (ci-après le « résultat ») et de coordonner le suivi de leur évolution;
- de valider ce résultat avec la commission du développement social et communautaire ainsi qu'avec le milieu à travers le comité de pilotage et ses consultations ultérieures;
- d'améliorer en continu le portrait du milieu avec des données rattachées aux enjeux d'accessibilité prioritaires et des mesures pour les aborder.

2020-2-6 : Nous recommandons à la direction du génie et environnement, en prenant en compte les spécificités des grands secteurs et de villes comparables, de déterminer et de bâtir l'ensemble des données quantitatives et qualitatives nécessaires pour (1) cerner les enjeux liés à l'accessibilité du transport en commun et des infrastructures liées à la mobilité et pour (2) inventorier les mesures pour les aborder.

2020-2-7 : Nous recommandons à la Ville d'établir des mécanismes pour codéfinir de grandes orientations et des cibles d'accessibilité ainsi que les budgets requis avec l'ensemble des directions de la Ville et leurs partenaires.

2020-2-8 : Nous recommandons à la Ville de codéfinir, avec les directions concernées ainsi que les partenaires importants, une stratégie de développement des logements sociaux et abordables sur son territoire ainsi que des cibles à atteindre. Nous lui recommandons également de développer une politique d'habitation qui intégrera cette stratégie et ces cibles ainsi que des mesures concrètes pour les atteindre, établies en partenariat avec l'ensemble des directions concernées.

2020-2-9 : Nous recommandons à la Ville de codéfinir, avec la direction de la police, les autres directions concernées et les partenaires du milieu, des orientations pour pouvoir agir sur les problèmes de fond touchant les citoyens en situation de handicap, tout en tentant de réduire les interventions policières.

2020-2-10 : Nous recommandons aux directions responsables de domaines d'intervention en collaboration les unes avec les autres (1) de prévoir à leurs plans d'action respectifs la mise en œuvre des mesures choisies par la Ville en fonction des orientations qu'elle aura codéfinies préalablement; (2) de déployer et de gérer ces mesures transversalement à travers les services de la Ville; (3) d'assurer le suivi des mesures touchant le développement social de leurs plans d'action et (4) d'en rendre compte à la Ville pour qu'elle en assure la surveillance.

2020-2-11 : Nous recommandons à la Ville en collaboration avec la direction des relations avec les citoyens et des communications de faire connaître en tout temps les infrastructures et les services qui sont accessibles aux personnes en situation de handicap, par l'intermédiaire de canaux de communication appropriés. Nous leur recommandons également d'informer et de sensibiliser les citoyens en contexte de vulnérabilité sur les possibilités et les moyens de s'impliquer en continu aux instances liées au développement social.

2020-2-12 : Nous recommandons à la Ville de rendre compte annuellement des résultats des actions mises en œuvre des divers domaines d'intervention eu égard à l'atteinte des cibles des orientations de développement social.

ANNEXE 4 BIBLIOGRAPHIE³⁵

AlterGo, Regroupement des organismes de promotion du Montréal métropolitain, Ville de Montréal (2016). *Accessibilité universelle des outils de communication*. Guide.

Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec (2019). *Document de référence sur le soutien au logement social et abordable*.

Association québécoise du loisir municipal (AQLM) :

- Capsules sur la responsabilité des élus eu égard à l'accessibilité des loisirs. Disponibles à l'adresse suivante : <https://loisirmunicipal.qc.ca/publications-trousse-elus/>
- (2019). *Le cadre de déploiement des services en loisir municipal*.

Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées (2020). *Guide de référence, vers une intégration réussie dans les camps de jour*.

Barbara Ascher, Anja Husa Halvorsen and Ulf Johansson (2019). *Attractive Nordic Towns – Strategies Towards a More Sustainable Future*. Disponible à l'adresse suivante : (https://www.regjeringen.no/contentassets/217782ca1e9e4991bf26e7784d1f1591/attractivenordictowns_strategiestowardsasustainablefuture.pdf).

BBC News by Maddy Savage (2019). *What Nordic Cities Can Teach Us about Liveable Cities*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bbc.com/worklife/article/20191112-what-the-nordic-nations-can-teach-us-about-liveable-cities>

Centre canadien de la statistique juridique par Marta Burczykca (2018). *La victimisation avec violence chez les Canadiens ayant une incapacité liée à la santé mentale, 2014*.

Comité d'action des personnes vivant des situations de handicap (CAPVISH). Outils aux sections : (1) normes d'accessibilités; (2) analyse de l'accessibilité. Disponibles à l'adresse suivante : <https://capvish.org/boite-a-outils/>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse :

- (2018). *Guide d'accommodement. Traitement d'une demande d'accommodement*.
- (2020). *Mémoire au comité consultatif sur la réalité policière*.

Commission de la santé mentale du Canada (2014). *Concilier sécurité individuelle, sécurité communautaire et qualité de vie*. Conférence pour améliorer les interactions avec les personnes ayant une maladie mentale.

Communauté métropolitaine de Montréal. Tableaux de bord : Plan d'action métropolitain pour le logement social et abordable. Disponible à l'adresse suivante :

³⁵ L'ensemble de la documentation utilisée pour recenser les pratiques des villes comparables, principalement les grandes villes du Québec, qui sont disponibles sur leurs sites web respectifs, n'a pas été listé dans cette bibliographie, vu le volume que cela représente.

<http://observatoire.cmm.qc.ca/observatoire-grand-montreal/tableaux-de-bord/tableau-de-bord-du-plan-daction-metropolitain-pour-le-logement-social-et-abordable/>

Conroy, S, et Cotter, A. (2017). *Les agressions sexuelles autodéclarées*. Disponible à l'adresse suivante : http://www.agressionsexuellemontreal.ca/client_file/upload/agressions%20autode%CC%81clare%CC%81es.pdf

Conseil régional de développement social (CRDS) des Laurentides. *Planification stratégique 2017-2022*.

Convention relative aux droits des personnes handicapées (2014). *Premier rapport du Canada*. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.ccdonline.ca/media/international/Convention%20relative%20aux%20droits%20des%20personnes%20handicape%CC%81es%20-%20Premier%20rapport%20du%20Canada.pdf>

Cotter, A. (2018). *La victimisation avec violence chez les femmes ayant une incapacité*. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85-002-x/2018001/article/54910-fra.pdf?st=IOFsWXm7>

Crisis intervention team (2019). *Programs : A best practice guide for transforming Community responses to mental health crises*.

Élections Canada par Michael J. Prince (2012). *La participation électorale des électeurs handicapés : analyse comparative des pratiques canadiennes*. Rapport de recherche.

European commission. Information diffusée sur leur site Web à l'adresse suivante : (<https://urban.jrc.ec.europa.eu/thefutureofcities/the-resilien-city>).

Exo (2018). *Plan de développement de l'accessibilité du réseau d'exo 2018-2022*.

FOREST, Danielle, Stéphanie MILOT, Lise ST-GERMAIN et Sandy TORRES (2016). *Le logement social et communautaire dans la dynamique territoriale : retombées socioéconomiques des projets d'habitation AccèsLogis au Québec*. Rapport de recherche pour le Groupe des partenaires nationaux sur le logement social et communautaire (coordonné par le RQDS), par Centre de recherche sociale appliquée et Sandy Torres, en collaboration avec l'Université du Québec en Outaouais.

Fougeyrollas et al. (2018). *Modèle de développement humain — Processus de production du handicap (MDH-PPH)*.

Gilles Pronovost, Université du Québec à Trois-Rivières et AQLPH (2020). *La clientèle des personnes handicapées des camps de jour municipaux au Québec : mesurer, analyser, planifier*. Rapport à la direction du sport, du loisir et de l'activité physique, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Gouvernement du Québec :

- ministère des Transports (2020). *Guide de circulation — Aides à la mobilité motorisées, sécurité en transport*.
- ministère des Transports (2018). *Politique de mobilité durable – 2030. Cadre d'intervention en transport adapté*.

- ministère des Transports (1998). *La politique d'admissibilité au transport adapté*.
- Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux (2007). *L'accès aux documents et aux services offerts au public pour les personnes handicapées*.

Hélène Carbonneau, Ph. D. (2015). *Pour une expérience de loisir inclusive, dans Observatoire québécois de loisir, 12(11), 1-4*.

Institut du Nouveau Monde :

- (2019). *Dialogue public sur le service de police de l'agglomération de Longueuil*. Rapport synthèse.
- (2019). *Corps policiers : Passer de culture du « combattant du crime » à celle de la « police de concertation »*. Dans l'état du Québec 2019.

Institut Nazareth et Louis-Braille (2014). *Critères d'accessibilité universelle : déficience visuelle. Aménagements extérieurs*.

Loi sur les compétences municipales (C47-1).

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (2015). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Québec.

Observatoire Grand Montréal (2016 à 2020). *Outils statistiques interactifs et le plan d'action métropolitain pour le logement social et abordable*. Disponible à l'adresse suivante : (<http://observatoire.cmm.qc.ca/observatoire-grand-montreal/>).

Organisation de coopération et de développement économiques, notamment :

- OCDE (2016). *Making Cities Work for All: Data and Actions for Inclusive Growth*, OCDE publishing, Paris. Disponible à l'adresse suivante : https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/making-cities-work-for-all_9789264263260-en
- OCDE (2016). *Promoting Well-being and Inclusiveness in Sweden*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/sweden/promoting-well-being-and-inclusiveness-in-sweden.pdf>
- OCDE (2019). *Centre for entrepreneurship, SME's Regions and Cities*. Urban Policy Principles (2019) <https://www.oecd.org/cfe/Brochure-OECD-Principles-Urban-Policy.pdf>
- OCDE (2020). *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals. Synthesis report*, OCDE Urban Policy Reviews, Éditions OCDE, Paris. Disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/e86fa715-en>
- [OCDE \(2020\). Le logement social : un élément essentiel des politiques de logement d'hier et de demain, Synthèse sur l'emploi, le travail et les affaires sociales.](#)
- [OCDE. Base de données mondiale sur le parc locatif de logement social disponible sur leur site Web à l'adresse suivante. https://www.oecd.org/fr/social/base-de-donnees-logement-abordable/politiques-logement/](#)

Organisation des Nations unies, notamment :

- Objectifs de développement durable diffusés sur leur site Web à l'adresse suivante : (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>).
- ONU (2008). *Convention relative aux droits des personnes handicapées et protocole facultatif*.

Organisation mondiale de la santé (OMS) (2018). *Lignes directrices de l'OMS relatives au logement et à la santé*. Résumé d'orientation.

Perreault, S. (2009). *Victimisation criminelle et santé : Un profil de la victimisation chez les personnes ayant une limitation d'activité ou un autre problème de santé*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/85f0033m/85f0033m2009021-fra.pdf?st=G5CNmJYJ>

Régie du bâtiment du Québec (2010). *Normes de conception sans obstacles. Guide d'utilisation. Code de construction du Québec*.

Secrétariat du Conseil du trésor (2018). *Standard sur l'accessibilité des sites Web*.

Société d'habitation du Québec (2020). *L'habitation en bref*.

Statistique Canada (2020). Un ménage canadien sur dix avait des besoins impérieux en matière de logement en 2018. Le Quotidien, vendredi 2 octobre 2020.

Terama, E.; Peltomaa, J.; Mattinen-Yuryev, M.; Nissinen, A (2019). *Urban Sustainability and the SDGs: A Nordic Perspective and Opportunity for Integration*. Urban Science. 2019, 3(3) : 69. Disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.3390/urbansci3030069>

Union des municipalités du Québec :

- (2012). *Livre blanc municipal, l'avenir a un lieu*.
- (2020). *Livre vert sur la réalité policière au Québec. Modernité, confiance et efficience*. Mémoire.

Université du Québec à Trois-Rivières (2013 et 2014) : *Choisir de gagner : Le défi des saines habitudes de vie pour les jeunes ayant une limitation fonctionnelle*. Série de guides facilitant les interventions lors de la pratique d'activités physiques et sportives chez les jeunes ayant :

- une déficience intellectuelle;
- un trouble du spectre de l'autisme;
- une déficience langagière.

Ville de Québec. *Guide pratique d'accessibilité universelle*, composé de 17 fiches précédées d'un manuel d'utilisation. Disponible à l'adresse suivante : https://www.ville.quebec.qc.ca/citoyens/accessibilite/guide_normes.aspx



3

CHAPITRE 3
AUDIT DE PERFORMANCE

Sécurité civile à la Ville de Terrebonne



CHAPITRE 3 SÉCURITÉ CIVILE À LA VILLE DE TERREBONNE

FAITS SAILLANTS

Contexte

La Ville a élaboré un processus de planification en sécurité civile il y a plusieurs années. Depuis 2019, elle déploie des efforts importants pour mettre en place de nouvelles façons de faire afin d'améliorer sa préparation face aux aléas susceptibles de survenir sur son territoire. En octobre 2019, sous la gouverne du coordonnateur municipal de la sécurité civile actuel, une refonte de son plan municipal de sécurité civile a été effectuée. La dernière année a marqué la première mise en application des nouveaux éléments prévus à ce plan refondu. Le premier plan d'affaires de la direction de l'incendie, qui intègre un volet sécurité civile, a également été élaboré au début de 2021. De plus, la Ville a récemment entrepris une analyse de risques consolidés pour lui permettre de cerner, à l'aide de scénarios, les risques les plus importants afin d'ultimement évaluer sa vulnérabilité et de cibler les mesures d'atténuation à mettre en place et les plans particuliers d'intervention à développer au cours des prochaines années. La mise à jour de la politique de sécurité civile est également en cours et il est prévu de la finaliser en 2021.

Dans les dernières années, la Ville a connu, entre autres, trois épisodes d'inondation et deux pannes majeures d'électricité. Les mouvements de sol s'y produisent très régulièrement et elle fait face actuellement à une situation sans précédent : la pandémie de la COVID-19.

Objectif de l'audit

Cet audit visait à évaluer si le cadre de gestion de la sécurité civile favorise une action efficace de la Ville pour faire face aux risques auxquels sa population est exposée. Nous avons également examiné si les mesures en place en matière de sécurité civile permettaient d'intervenir en temps opportun et de façon appropriée afin d'atténuer les risques identifiés et de limiter les conséquences pouvant survenir lors de situation d'exception.

Conclusion

La Ville a été en mesure d'assumer ses responsabilités en matière de sécurité civile pour les situations d'exception examinées dans le cadre de nos travaux. En bâtissant sur les initiatives réalisées jusqu'ici et en continuant à déployer ses efforts au cours des prochaines années, la Ville est sur la bonne voie pour rehausser sa préparation pour faire face aux événements susceptibles de survenir sur son territoire, en atténuer les conséquences ainsi que pour élargir son pouvoir d'action en rétablissement. À cet effet, nous lui avons d'ailleurs recommandé certaines améliorations qui sont regroupées en annexe 3 qui se résument ainsi.

Le cadre actuel de gestion de la sécurité civile de la Ville qui est intégré à son plan de sécurité civile constitue une assise importante pour lui permettre de faire face aux situations d'exception. Il lui faudra cependant poursuivre ses travaux récemment entrepris concernant :

- l'analyse de risques des différents aléas susceptibles de survenir sur son territoire pour approfondir la connaissance de la vulnérabilité de son milieu et ainsi déterminer les meilleures mesures pour maîtriser ces risques et s'assurer qu'elles soient en place;
- l'établissement de sa structure de gestion et de gouvernance pour y préciser certaines fonctions;
- la détermination de ses objectifs et de ses cibles pour qu'ils permettent de mesurer sa performance pour les quatre dimensions de sécurité civile.

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	71
Contexte	74
Sécurité civile municipale	74
Sécurité civile à la Ville de Terrebonne	75
Objectifs et portée de l'audit	81
Résultats de l'audit	82
Conclusion	82
Rôles et responsabilités	82
Stratégie et performance	84
Connaissances du contexte, du risque et des enjeux	86
Prévention	88
Préparation	89
Intervention	94
Rétablissement	97
Gestion financière	98
Annexe 1 Objectifs et critères	101
Annexe 2 Glossaire	102
Annexe 3 Sommaire des recommandations	104
Annexe 4 Bibliographie	106

CONTEXTE

- 3.1 En 2013, les yeux du Québec se tournaient vers le centre-ville de Lac-Mégantic au Québec qui a été la proie des flammes pendant une quarantaine de jours. Un train transportant des citernes de pétrole brut a déraillé et explosé, causant la mort d'une quarantaine de personnes ainsi que la destruction de plusieurs bâtiments et infrastructures de la ville. Alors que les pompiers de cette ville, appuyés par les services de sécurité d'incendie des municipalités de la MRC du Granit et d'autres municipalités de l'Estrie, luttent contre les flammes, des résidents sont évacués et la récupération du pétrole brut qui s'est déversé dans le réseau d'égouts de la ville a été vite amorcée.
- 3.2 Plus près de Terrebonne et dans un contexte de crues printanières exceptionnelles, une digue a cédé en 2019 et a entraîné des dégâts majeurs à Sainte-Marthe-sur-le-Lac, inondant des centaines de résidences. Plus de 6 000 citoyens ont été évacués, dans la ville voisine, soit à Deux-Montagnes, qui a été le lieu de refuge des Marthéens et des Marthéennes.
- 3.3 Des situations d'exception avec un impact d'une telle ampleur pourraient-elles se produire à la Ville? La Ville serait-elle préparée à faire face aux situations susceptibles de survenir sur son territoire? Au cours des dernières années, cette dernière a connu trois épisodes d'inondation et deux pannes d'électricité majeures. De plus, plusieurs mouvements de sol s'y produisent régulièrement. Elle fait face actuellement à une situation sans précédent : la pandémie de la COVID-19.
- 3.4 Une situation d'exception est un événement susceptible de causer de graves préjudices aux personnes ou d'importants dommages aux biens et exige de la collectivité menacée des mesures pour y faire face³⁶. La fréquence des situations d'exception et la gravité des conséquences sur les personnes, les biens et l'environnement sont appelées à s'accroître en raison notamment des changements climatiques et de l'occupation du sol. En effet, la Ville assiste sur son territoire à une augmentation de la fréquence et de l'intensité de certains phénomènes météorologiques, tels que des précipitations abondantes de pluie et de neige, des vents violents, des blizzards, du verglas, des fontes de neige rapides et des variations de température en période hivernale³⁷. Les municipalités doivent donc accroître leur résilience, soit réduire leur vulnérabilité tout en minimisant les dommages aux éléments auxquels elles sont exposées et être capable de se relever efficacement.

Sécurité civile municipale

- 3.5 Pour accroître sa résilience, il est indispensable qu'une municipalité dispose d'un plan de sécurité civile et qu'elle mette en place des mesures pour maintenir la santé et la sécurité de ses citoyens et pour protéger les infrastructures de la collectivité.
- 3.6 Dans cette perspective, une municipalité doit se conformer à la *Loi sur la sécurité civile* adoptée en 2001 par le gouvernement du Québec qui vise à assurer la protection des personnes et des

³⁶ Québec, ministère de la Sécurité publique, *Approche et principes en sécurité civile*

³⁷ Ville de Terrebonne, direction de l'incendie, *Plan d'affaires 2021-2023*

biens contre les sinistres. Elle doit également se conformer au *Règlement sur les procédures d'alertes et de mobilisation et les moyens de secours minimaux pour protéger la sécurité des personnes et des biens en cas de sinistre*. Ce règlement qui est entré en vigueur à l'automne 2019 vise à ce qu'une municipalité soit en tout temps en mesure :

- de lancer une alerte et de mobiliser les personnes responsables lors d'une situation d'exception majeure ou imminente;
 - d'alerter la population et de lui diffuser l'information nécessaire dans de telles situations;
 - d'identifier des lieux pouvant être utilisés pour gérer une situation d'exception et de fournir les services nécessaires aux citoyens.
- 3.7 D'autres lois et règlements, bien qu'ils ne soient pas orientés directement sur la sécurité civile, contribuent également à la protection de la collectivité et à accroître leur résilience. Citons le *Règlement sur les normes, les spécifications et les critères de qualité applicables aux centres d'urgence 9-1-1 et à certains centres secondaires d'appels d'urgence* ainsi que la *Loi sur la sécurité incendie*.
- 3.8 Pour bien assumer les responsabilités qui lui sont confiées et accroître sa capacité de réponse, une municipalité doit, entre autres, avoir en place une planification basée sur une connaissance suffisante de son milieu et une analyse de risques. Normalement, cette connaissance du milieu inclura, en plus des aléas naturels et anthropiques, les caractéristiques démographiques, l'état des infrastructures et la disponibilité de ses ressources humaines et financières.
- 3.9 Une municipalité doit chercher à atténuer sa vulnérabilité face aux situations d'exception susceptibles de se produire sur son territoire en mettant en place des mesures qui réduiront ou élimineront la probabilité qu'elles se produisent ou les conséquences que ces situations potentielles peuvent occasionner. Sa planification doit être appuyée par un cadre de sécurité civile qui favorise sa proactivité face aux situations d'exception qui pourraient survenir et une réponse efficace et rapide à celles-ci lorsqu'elles surviennent.
- 3.10 Les municipalités peuvent obtenir une aide financière dans le cadre de divers programmes de subvention liés à la sécurité civile. Celles-ci peuvent également faire une demande d'aide financière en vertu du Programme général d'indemnisation et d'aide financière lors de sinistres réels ou imminents lorsqu'elles sont touchées par une situation d'exception.

Sécurité civile à la Ville de Terrebonne

- 3.11 La Ville a élaboré une planification en sécurité civile, il y a de ça plusieurs années. En octobre 2019, sous la gouverne du coordonnateur municipal de la sécurité civile actuel, elle a effectué la refonte de son plan municipal de sécurité civile (ci-après le « plan ») et a mis en place de nouvelles façons de faire pour améliorer sa préparation. L'année 2020 aura été l'année où elle a mis en application pour une première fois les éléments prévus à ce nouveau plan.

- 3.12 Depuis, elle a poursuivi ses efforts avec l'élaboration d'un premier plan d'affaires de la direction de l'incendie, qui intègre un volet sécurité civile, et dans lequel elle prévoit effectuer la révision de sa politique en sécurité civile. Également, elle a conduit une analyse de risques consolidés qui l'aidera à cerner les risques les plus importants, à évaluer sa vulnérabilité et à cibler les plans particuliers d'intervention³⁸ à développer ou à améliorer au cours des prochaines années. Cette démarche répond à un besoin important, puisque, historiquement, il existait peu de plans complets utilisés par la Ville.
- 3.13 Le plan traite des quatre dimensions de la sécurité civile (ci-après les « quatre dimensions ») reconnues dans le domaine des référentiels québécois, soit la prévention, la préparation, l'intervention et le rétablissement. Ces dimensions permettent de prévenir les situations d'exception ou d'atténuer leurs conséquences lorsqu'elles surviennent, de se préparer à faire face à celles-ci, à intervenir au moment opportun lorsqu'elles se concrétisent ainsi qu'à se rétablir. L'approche traditionnelle avant l'adoption de la *Loi sur la sécurité civile* et du *Règlement sur les procédures d'alertes et de mobilisation et les moyens de secours minimaux pour protéger la sécurité des personnes et des biens en cas de sinistre* était axée sur certaines catégories d'aléas et se limitait à des tâches précises. Par exemple, cette approche considérait les conséquences immédiates découlant des aléas, et tous les efforts étaient en vue d'assurer une réponse appropriée à l'événement. Maintenant, les pratiques préconisent un cadre élargi et intégré qui couvre inévitablement les quatre dimensions qui sont présentées au tableau ci-dessous. Ce cadre favorise une perspective globale avec une vision à court et à long terme en considérant notamment la vulnérabilité et la gestion des risques, la proactivité en amont des événements ainsi que l'intégration des divers acteurs de la société et de la population.

³⁸ La Ville utilise plusieurs termes techniques en sécurité civile. L'annexe 2 présente les plus importants.

Tableau 3.1 Les quatre dimensions de la sécurité civile

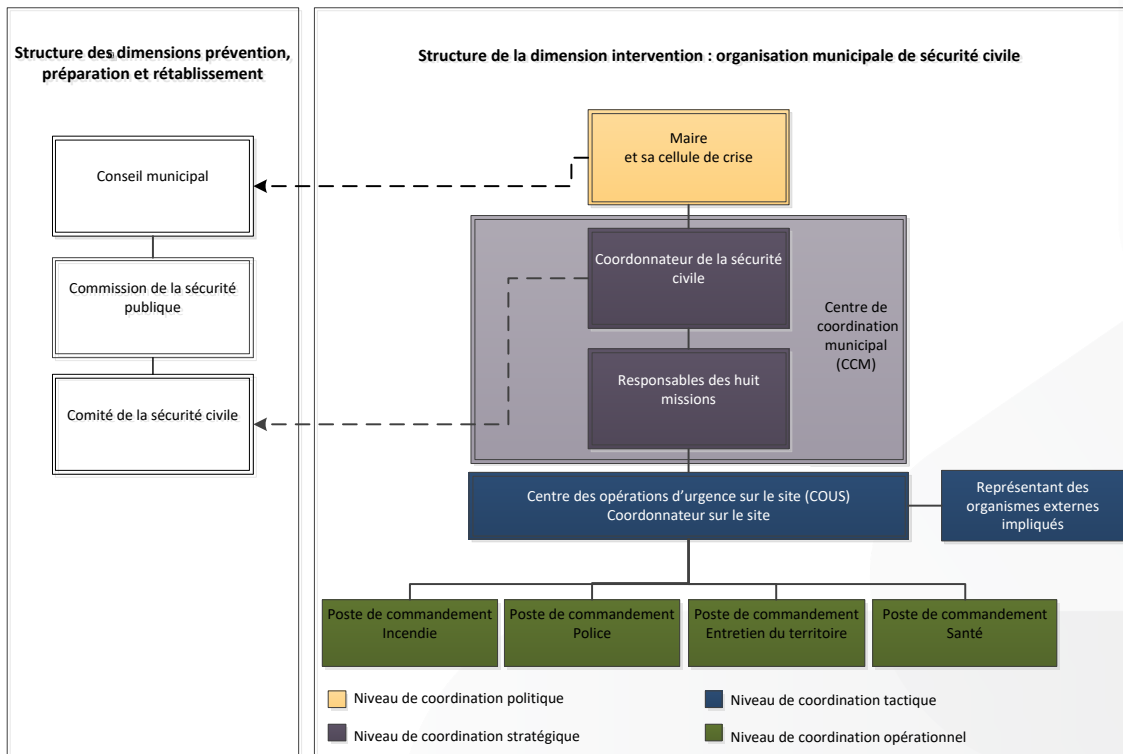
Dimension	Description
Prévention	<p>La prévention vise à agir en amont des situations d'exception afin de les éviter ou de réduire leurs conséquences potentielles. L'établissement des mesures de prévention s'appuie entre autres sur les risques avérés ou potentiels sur le territoire de la Ville et sur sa vulnérabilité face à ceux-ci.</p> <p>Ces mesures peuvent prendre plusieurs formes, par exemple des programmes d'inspection et d'entretien, des programmes de sensibilisation du public ou la prise en compte des risques dans l'aménagement et le développement du territoire.</p>
Préparation	<p>La préparation vise à planifier une réponse appropriée aux situations d'exception qui peuvent survenir et ainsi renforcer la capacité de la Ville à faire face à celles-ci. La préparation doit s'intégrer aux activités courantes afin que les directions qui sont responsables soient parties prenantes dans les décisions et les actions qui touchent les différentes activités de la Ville. La préparation est une activité continue et dynamique.</p> <p>La structure d'alerte et de mobilisation, le programme de formation et d'exercice des ressources ou la préparation de la population constituent des exemples de préparation.</p>
Intervention	<p>L'intervention représente l'application des mesures prévues en préparation, en fonction de la nature des situations d'exception. En intervention, la rapidité de la mise en place de mesures est cruciale.</p> <p>Des actions très concrètes sont posées, comme l'alerte et la mobilisation, le déploiement des secours à la population, le maintien des services essentiels ainsi que la communication d'informations publiques.</p>
Rétablissement	<p>Le rétablissement représente les mesures et les moyens qui vont permettre de restaurer les conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité. Il s'agit de rendre le milieu sécuritaire et de soutenir la reprise des activités courantes dans la collectivité.</p> <p>À titre d'exemple, citons le nettoyage des berges après une crue des eaux et la décontamination du sol à la suite d'un déversement de produits dangereux. Le recours aux programmes d'aides gouvernementaux est également inclus à ce volet.</p>

Source : Tableau préparé par le Bureau et inspiré de l'ouvrage *Approche et principes en sécurité civile* du ministère de la Sécurité publique du Québec.

Structures de la sécurité civile à Terrebbonne

3.14 La figure ci-dessous illustre les deux structures de la sécurité civile à la Ville. Celle de gauche est présente dans les dimensions de prévention, préparation et rétablissement alors que celle de droite est active seulement en intervention lorsqu'une situation d'exception est appréhendée ou réelle.

Figure 3.1 Structures de sécurité civile de la Ville



Source : Structure préparée par le Bureau à partir de l'information disponible au plan.

3.15 Dans la structure des dimensions prévention, préparation et rétablissement illustrée à gauche de la figure 3.1, la surveillance de la sécurité civile relève conjointement du conseil municipal et de la commission de la sécurité publique (ci-après la « commission ») comme il est mentionné au plan. Ces instances ont également la responsabilité commune d'approuver la politique municipale de sécurité civile et de s'assurer que les actions de la Ville sont cohérentes avec les grandes orientations de celle-ci. La commission est composée de trois élus et a pour rôle principal d'analyser, d'étudier et d'élaborer des projets spéciaux, des règlements et des politiques afin de veiller à la sécurité et à la quiétude des citoyens de la Ville ainsi qu'à la protection des biens matériels privés et publics. Elle a aussi pour mandat de faire le suivi de la réalisation des actions entreprises en ce qui concerne les services d'urgence sur le territoire. La direction de l'incendie et la direction de la police sont également sous la gouverne de cette commission.

3.16 Le directeur général adjoint, services de proximité assure un lien avec la direction générale qui, selon le plan, a pour rôle d'instaurer une véritable culture en matière de sécurité civile dans la Ville, d'établir les structures les plus aptes à assumer les mandats à réaliser et d'assurer le suivi

de gestion relatif à la planification de la sécurité civile dans ses quatre dimensions. Il doit favoriser également une vue transversale des services essentiels aux citoyens ainsi que des opérations internes nécessaires pour les maintenir.

- 3.17 D'un point de vue opérationnel, la direction générale a délégué la gestion de la sécurité civile au directeur et coordonnateur de la sécurité civile (ci-après le « coordonnateur ») qui relève administrativement du directeur général adjoint, services de proximité. Le plan formalise ses tâches qui consistent principalement à (1) la gestion globale des quatre dimensions de la sécurité civile qui comprend la gestion des risques et des sinistres, (2) l'intégration de tous les éléments pertinents de la planification stratégique en sécurité civile au plan et (3) s'assurer que le plan est opérationnel en coordonnant sa mise en œuvre.
- 3.18 Pour assister le coordonnateur dans ses tâches, un comité municipal de sécurité civile (ci-après le « comité »), sous sa responsabilité, est en place. Il est composé des membres permanents suivants : le coordonnateur, le directeur général adjoint, services de proximité et les gestionnaires désignés également responsables de mission lorsque l'organisation municipale de la sécurité civile est active en intervention. À ce comité se greffent des membres non permanents qui font partie des sous-comités réalisant des projets particuliers, qui proviennent de villes voisines, d'organismes et d'entreprises pouvant rendre des services en cas d'urgence. Les responsabilités de ce comité décrites au plan concernent principalement les dimensions prévention et préparation. Il a notamment le mandat de déterminer les orientations intégrées au plan et de soutenir aussi la commission qui formule des recommandations au conseil municipal.
- 3.19 La structure de la dimension intervention illustrée à droite de la figure 3.1 constitue l'organisation municipale de la sécurité civile (l'« OMSC ») et assure la gestion des situations d'exception. Le coordonnateur mobilise en partie ou en totalité les membres de l'OMSC selon la nature et l'ampleur de la situation. Au sein de l'OMSC, la Ville a défini quatre niveaux de coordination, soit le politique, le stratégique, le tactique et l'opérationnel. Le niveau politique est en soutien aux autres niveaux de coordination. Il est constitué du maire accompagné de sa cellule de gestion de crise³⁹.
- 3.20 Lors des situations d'exception, le coordonnateur est en lien avec la personne qui coordonne le sinistre sur les lieux de celui-ci et les responsables de mission au centre de coordination municipal. Il est aussi en lien avec la cellule de gestion de crise du maire.
- 3.21 Le niveau stratégique est formé du coordonnateur et des responsables de mission concernés par la situation d'exception. Cette structure compte huit missions décrites dans le tableau ci-dessous. Un responsable est désigné pour chacune d'elles. Ces responsables de mission encadrent l'expertise spécialisée mise au service du coordonnateur. Ils sont principalement les directeurs, les directeurs adjoints ou les chefs de service des directions de la Ville. La gestion est

³⁹ Cette cellule est composée du directeur général ou du directeur général adjoint, services de proximité; du coordonnateur; du chef de cabinet; de la conseillère politique; du responsable des communications; de la directrice des relations avec les citoyens et des communications; du greffier ainsi que de toute autre personne jugée requise selon la situation d'exception.

généralement effectuée au centre de coordination municipal à partir duquel travaille l'OMSC jusqu'à sa démobilisation.

Tableau 3.2 Description des missions de sécurité civile

<p>Communication</p> <p>La mission soutient les communications, la surveillance des médias, le centre de presse et le centre d'appel de la sécurité civile.</p>	<p>Entretien du territoire</p> <p>La mission regroupe les activités liées à l'hygiène du milieu, au génie et à l'environnement, la voirie, les immeubles et équipements, les matières résiduelles, etc.</p>
<p>Incendie</p> <p>La mission agit lors de combats d'incendie, de sauvetage ou de désincarcération. Elle œuvre également lors de mise à l'abri, d'évacuation ou dans la gestion des matières dangereuses.</p>	<p>Sécurité des personnes et des biens</p> <p>La mission intervient pour ce qui touche à la sécurité, aux évacuations, aux enquêtes, à la circulation routière ou à la gestion des personnes décédées.</p>
<p>Services aux personnes sinistrées</p> <p>La mission œuvre lors d'hébergement d'urgence. Elle orchestre le centre de service aux personnes sinistrées, les hébergements d'urgence, etc.</p>	<p>Finance et approvisionnement</p> <p>La mission coordonne les activités liées à l'approvisionnement et à la comptabilité.</p>
<p>Soutien à l'organisation municipale de la sécurité civile</p> <p>La mission regroupe plusieurs services de soutien comme les ressources humaines, les affaires juridiques ou la gestion des bénévoles.</p>	<p>Technologies de l'information</p> <p>La mission soutient l'ensemble des besoins en technologie de l'information et en géomatique.</p>

Source : Préparé par le Bureau à partir de l'information disponible au plan sur le champ d'expertise des missions.

- 3.22 Le niveau tactique est une structure déployée lorsqu'une situation d'exception nécessite une intervention terrain locale ou multisite, et un coordonnateur de site est alors désigné par le coordonnateur pour assurer la cohésion des actions des équipes d'intervention, y compris les ressources autres que la Ville. Finalement, le niveau opérationnel correspond aux activités et aux manœuvres effectuées par les ressources de la Ville et des organisations opérant sur les lieux de la situation d'urgence ou hors du site.
- 3.23 Par ailleurs, dans certaines situations d'exception, un comité⁴⁰ de planification de rétablissement peut être formé afin de mettre en place les mesures visant à assurer le retour graduel à la normale du milieu sinistré. Le coordonnateur assure alors la mise en œuvre de la réorganisation.

⁴⁰ Ce comité est composé du coordonnateur; du coordonnateur adjoint; du directeur général adjoint, services de proximité; du directeur général adjoint, développement durable; d'un représentant par mission ainsi que de toute autre ressource jugée utile.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 3.24 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la sécurité civile à la Ville de Terrebonne. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne des missions de certification (NCCM 3001) émises par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenues par CPA Canada.
- 3.25 Le Bureau du vérificateur général applique la norme canadienne de contrôle de qualité (NCCQ 1) du CNAC 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.
- 3.26 Cet audit avait pour objectifs de s'assurer que :
- le cadre de gestion de la sécurité civile favorise une action efficace de la Ville pour faire face aux risques auxquels sa population est exposée;
 - les mesures en place en matière de sécurité civile permettent d'intervenir en temps opportun et de façon appropriée afin d'atténuer les risques identifiés et de limiter les conséquences pouvant survenir lors de situations d'exception.
- 3.27 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, qui sont présentés en annexe 1.
- 3.28 Nos travaux portaient principalement sur l'application du processus de sécurité civile de la Ville ainsi que sur son encadrement pour faire face aux risques auxquels la population est exposée lors de situations d'exception qui ont prévalu de janvier 2018 à février 2021. 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 3 mai 2021.
- 3.29 Les principaux travaux effectués dans le cadre de cet audit sont les suivants :
- discussions et entrevues avec les intervenants impliqués en sécurité civile pour comprendre le rôle et les responsabilités de chacun ainsi que les processus utilisés;
 - obtention et analyse de la documentation pertinente;

- compilation et analyse de données afin d'évaluer le fonctionnement de certaines parties des processus.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Conclusion

- 3.30 La Ville a déployé diverses initiatives pour renforcer son cadre de gestion de la sécurité civile afin de favoriser une action efficace face aux risques auxquels sa population est exposée. Elle prévoit d'ailleurs poursuivre ses efforts au cours des prochaines années pour améliorer sa préparation face aux événements susceptibles de survenir. À l'aide de la sélection de trois situations d'exception, nous avons observé que les mesures en place ont permis d'intervenir somme toute en temps opportun et de façon appropriée afin d'atténuer les risques et de limiter les conséquences potentielles. Toutefois, l'ensemble de nos travaux a révélé certaines pistes d'amélioration dans les quatre dimensions qui pourraient être intégrées aux initiatives que la Ville compte réaliser au cours des prochaines années.
- 3.31 D'une part, certaines fonctions importantes sont à clarifier par la Ville. Celle-ci a récemment mis en place une nouvelle structure de sécurité civile; elle compte donc la revoir au fur et à mesure que la culture en sécurité civile évoluera.
- 3.32 D'autre part, dans le cadre de la refonte de son plan de sécurité civile, la Ville a mis l'accent sur la dimension intervention, sa prochaine étape devrait viser à poursuivre le rehaussement des autres dimensions, soit la prévention, la préparation et le rétablissement. À cet effet, la Ville a entrepris une analyse de risques des différents aléas susceptibles de survenir sur son territoire en vue d'approfondir sa connaissance de la vulnérabilité de son milieu face aux aléas importants susceptibles de l'affecter. Les risques sur lesquels elle doit agir pour protéger ses citoyens et les biens de la collectivité doivent maintenant être priorités, à la lumière de cette nouvelle information, afin d'évaluer les opportunités pour réduire en amont cette vulnérabilité et de déterminer et mettre en place les mesures les plus avantageuses pour maîtriser les risques.
- 3.33 Finalement, des objectifs et des cibles au regard de la performance dans les quatre dimensions devraient être établis, et les résultats, mesurés à l'aide d'indicateurs.

Rôles et responsabilités

- 3.34 La Ville a élaboré une première structure de gestion et de gouvernance de sa sécurité civile, qu'elle compte préciser au fur et à mesure de l'évolution de la culture et de l'expertise dans le domaine. Cette structure est présentée au plan qui détaille les rôles et les responsabilités (ci-après les « fonctions ») des différents intervenants en matière de sécurité civile pour les quatre dimensions en s'attardant de façon plus détaillée à la dimension intervention.
- 3.35 Un enjeu important en sécurité civile est la définition des fonctions et la mesure avec laquelle elles sont assumées. Ces fonctions en intervention sont importantes, puisqu'elles favorisent un temps de réaction rapide et efficace dans l'urgence et l'inhabituel. Pour l'ensemble des dimensions, elles renforcent la responsabilisation. Pour ce faire, elles doivent être suffisamment

définies pour que la délimitation du champ d'action de chacun soit claire et respectée. Lors de nos travaux, nous avons constaté que certaines de ces fonctions pourraient être dans certains cas précisées ou davantage formalisées, dans le cadre d'une mise à jour du plan.

- 3.36 Certaines fonctions en sécurité civile du conseil municipal et de la commission décrites au plan sont communes. En pratique, elles comportent toutefois des spécificités difficiles à saisir à la lecture du plan. Par exemple, bien que la surveillance soit commune selon le plan, la Ville nous a confirmé que, dans les faits, cette responsabilité demeure au niveau du conseil municipal. La commission analyse les éléments clés pour en rendre compte ou les recommander pour approbation au conseil municipal comme dans le cas d'une politique. Également, selon le plan, la commission est responsable, tout comme le conseil municipal, d'approuver la politique municipale de sécurité civile et de s'assurer que les actions sont cohérentes avec celle-ci, alors que, dans les faits, elle l'analysera et en recommandera l'approbation au conseil municipal. Les fonctions entre le conseil municipal et la commission n'étant pas suffisamment délimitées au plan, l'imputabilité devient difficile à circonscrire. Elles pourraient donc être susceptibles de varier selon les situations à gérer et les joueurs en place, ce qui pourrait amener certaines confusions. Ainsi, certaines responsabilités pourraient être dupliquées, ou à l'inverse, ne pas être réalisées. Il serait donc à propos de préciser les fonctions de chacun de ces intervenants.
- 3.37 Par ailleurs, la portée des fonctions assumées par le coordonnateur pourrait être davantage délimitée au plan afin que tous les acteurs de la sécurité civile aient la même compréhension et que les décideurs soient en mesure d'en apprécier l'à-propos. Parmi ces fonctions importantes figurent celles déléguées par la direction générale au coordonnateur. Par exemple, le coordonnateur détermine les meilleures structures afin de permettre une prise en charge transversale de la gestion de la sécurité civile par l'ensemble des directions et d'assurer sa gouvernance, alors qu'au plan, cette fonction est plutôt attribuée à la direction générale. De plus, le plan prévoit que, lors de situations d'exception, la communication au maire et à la cellule de crise est assumée par le coordonnateur. Dans certains cas, le directeur général adjoint, services de proximité, membre permanent du comité, assure la communication avec la gouvernance, ce qui correspond aux pratiques observées au sein de plusieurs villes. En effet, souvent, ces villes confient la communication à une personne en autorité, autre que le coordonnateur, afin de permettre à ce dernier de se concentrer pleinement sur ses fonctions.
- 3.38 De plus, les pratiques recensées préconisent d'intégrer au comité les membres les mieux placés collectivement pour chapeauter les quatre dimensions. Ceux-ci peuvent être différents de ceux sollicités lors d'une intervention. Idéalement, ce comité intégrera en permanence des gestionnaires intermédiaires, des employés, des représentants syndicaux, des citoyens et des organismes. La diversité des ressources et de l'expertise favorise l'adhésion de la sécurité civile par toutes les parties prenantes et un regard externe sur le plan opérationnel. La sécurité civile devient donc un chantier organisationnel plutôt que celui d'une seule direction, ce qui favorise la transversalité. Actuellement, la Ville compte des membres permanents au sein du comité qui sont impliqués également au niveau stratégique de l'OMSC. Ce niveau est représenté en mauve dans la figure 3.1. Des ressources différentes de l'OMSC font partie des divers sous-comités de travail à titre d'invités ou de membres non permanents.

- 3.39 Il serait à propos que la Ville évalue l'intégration de ressources différentes de l'OMSC à titre de membres permanents du comité dans l'éventualité d'une mobilisation qui perdure comme la pandémie afin de ne pas sursolliciter ces ressources. En effet, les ressources attribuées à l'OMSC se doivent d'être décisionnelles, puisque dans l'urgence, ces dernières ne peuvent consulter un supérieur hiérarchique pour une prise de décision rapide, tandis que les ressources de ce comité ont le temps d'effectuer ces consultations. Par exemple, le comité ne s'est réuni qu'à deux reprises en 2020, alors que quatre rencontres étaient prévues. La gestion de la pandémie n'est sûrement pas étrangère à cette situation tout comme le report de la publication du rapport annuel de la commission en mars 2021. Concernant les membres externes, la Ville les intègre à travers des comités de travail spécifiques et temporaires, ce qui est une bonne pratique.
- 3.40 Quant aux fonctions pour les dimensions prévention, préparation et rétablissement, elles sont peu détaillées dans le plan, notamment celles qui sont propres aux missions. C'est le cas également des fonctions de soutien que la Ville est appelée à offrir à d'autres municipalités. En fait, lorsque toutes ces fonctions seront clarifiées, il sera nécessaire de les soutenir par des attentes formelles à l'égard du personnel concerné.
- 3.41 **Recommandation 2020-3-1 :** Nous recommandons à la Ville de clarifier, de renforcer et de formaliser au plan : (1) la composition des structures de sécurité civile; (2) les rôles et les responsabilités clés au sein de ces structures; (3) les mandats de la commission et du comité.

Commentaires de la Ville :

« La Ville évolue au niveau de son fonctionnement afin d'améliorer son efficacité. Ces changements ont des répercussions sur certains textes du plan qui seront ajustés lors de sa prochaine mise à jour annuelle. »

Stratégie et performance

- 3.42 Une politique de sécurité civile est en place depuis 2016. Cette politique est en cours de révision et devrait être adoptée en 2021. Elle présente la vision et les grandes orientations de la Ville en la matière qui sont les assises du plan. Essentiellement, la Ville vise à bâtir et à maintenir une culture de sécurité civile au sein de l'organisation en vue d'accroître la résilience de la collectivité face aux sinistres et aux situations d'exception. Ceci s'exerce par une gestion proactive de la sécurité civile en intégrant les préoccupations relatives à l'environnement et à la gestion des risques pour fournir une réponse coordonnée et efficiente des ressources municipales et des partenaires aux besoins de la population.
- 3.43 Bien qu'elle fasse partie de sa vision et de ses orientations, la résilience collective est peu définie et peu présente au plan. La notion de résilience est omniprésente en sécurité civile; il demeure toutefois difficile pour les municipalités de la cerner et de l'évaluer. La combinaison de plusieurs actions a souvent un effet sur cette résilience qui est influencée tant par des facteurs internes qu'externes à une municipalité, ce qui complexifie sa mesure. Les différentes approches tiennent compte, entre autres, des caractéristiques du milieu ainsi que de l'objectif des actions mises en œuvre pour rehausser la résilience. Des indicateurs permettent ensuite de mesurer son évolution par rapport au niveau où elle se situait avant les actions posées.

- 3.44 Il faut se tourner vers le nouveau plan d'affaires de la direction de l'incendie développé au début de 2021 pour que cette notion soit abordée. En effet, ce plan cible l'amélioration de la résilience de la municipalité et des citoyens face aux risques majeurs comme enjeu et la définit comme suit : « *la capacité individuelle et collective de planifier et d'organiser, de faire face, de s'adapter, de surmonter les défis avec solidarité et de se remettre dans les meilleurs délais des conséquences d'une situation d'exception*⁴¹ ». Le plan d'affaires formalise donc les objectifs stratégiques et les indicateurs qui seront suivis de 2021 à 2023 pour accroître la résilience. Nous nous serions attendus à ce que ceux-ci soient plutôt présents à la politique de sécurité civile afin d'en permettre le suivi par la commission ou le conseil municipal, selon la clarification de leurs mandats respectifs qui a été recommandée à la section précédente. La commission ayant toutefois le mandat d'assurer le suivi du plan d'affaires de la direction de l'incendie qui intègre des cibles touchant la sécurité civile, elle pourra les suivre jusqu'à l'approbation de la nouvelle politique. Elle a d'ailleurs procédé à l'analyse de ce plan d'affaires, à la suite de son élaboration.
- 3.45 Entre-temps, bien que plusieurs travaux en sécurité civile aient été présentés à la commission et au conseil municipal, il est difficile d'établir un lien avec la façon dont ils permettent d'atteindre la planification prévue et les objectifs de la politique actuelle. Les travaux présentés ont consisté en la mise à jour du plan particulier d'intervention (ci-après le « PPI ») pandémie et le développement de celui portant sur la chaleur extrême. Également, les mesures prises à la suite du verglas de 2019 et, plus récemment, l'état de la situation de la pandémie leur ont été présentés. Le comité leur a également remis en mars 2021 un premier rapport annuel pour faire état de l'avancement de ses travaux visant à renforcer son cadre de gestion de la sécurité civile. Avec les cibles fixées au nouveau plan d'affaires, il serait à propos de s'assurer de leur arrimage avec les objectifs de la politique en cours de mise à jour. Également, la nature de l'information qui doit être transmise afin d'assurer la surveillance de ces cibles par le conseil municipal ou la commission, selon ce qui sera déterminé, devrait également être précisée.
- 3.46 Le plan d'affaires de la direction de l'incendie identifie certains objectifs ainsi que 18 cibles et 15 indicateurs de performance pour les années 2021-2023 concernant certaines des dimensions de la sécurité civile. Ces cibles sont principalement formulées en matière d'actions à réaliser sans toutefois fixer des exigences de résultats spécifiques à atteindre, par exemple, quant au degré de prévention, à l'état de la préparation et à l'efficacité des interventions. La prise en compte des quatre dimensions dans la définition des objectifs permet d'en assurer une gestion intégrée. Ainsi, ces objectifs devraient être ajoutés à la gestion de performance individuelle des ressources clés pour favoriser l'adhésion et la transversalité de la sécurité civile au sein de la Ville.

⁴¹ Ville de Terrebonne, direction de l'incendie, plan d'affaires 2021-2023.

- 3.47 **Recommandation 2020-3-2** : Nous recommandons à la Ville d'intégrer à la politique de sécurité civile et au plan municipal de sécurité civile la notion de résilience et l'obligation de la mesurer pour suivre sa progression.

Commentaires de la Ville :

« La révision de la politique de sécurité civile actuellement en cours inclut la notion de résilience, et nous analyserons la possibilité de mesurer sa progression, mais nous n'incluons pas celle-ci au Plan municipal de sécurité civile à moyen terme compte tenu de l'importance de développer à priori une culture de sécurité civile. »

- 3.48 **Recommandation 2020-3-3** : Nous recommandons à la Ville de formuler ses objectifs et ses cibles en matière de sécurité civile non seulement en matière d'actions à réaliser, mais aussi en matière de résultats à atteindre et de développer les indicateurs nécessaires pour les mesurer, et ce, pour les quatre dimensions de la sécurité civile.

Commentaires de la Ville :

« La Ville évaluera l'ajout de certains indicateurs de résultat dans le cadre de la rédaction de ses plans d'action. »

Connaissances du contexte, du risque et des enjeux

- 3.49 Le risque est une notion très présente en sécurité civile et elle intègre deux éléments : la possibilité que se produise un aléa et la vulnérabilité du milieu face à celui-ci. Plus ces éléments sont présents, plus le risque est important⁴². Un aléa est un phénomène, une manifestation physique ou une activité humaine susceptible d'occasionner des pertes de vies humaines ou des blessures, des dommages aux biens, des perturbations sociales et économiques ou une dégradation de l'environnement⁴³. Les aléas sont donc à l'origine des situations d'exception comme les séismes, un accident de transport ou une rupture de barrage. Peu de mesures permettent d'éviter les aléas, toutefois il est possible d'agir sur les éléments de vulnérabilité du milieu, soit en se préparant à gérer de telles situations, soit en apportant en amont des ajustements qui permettront de réduire cette vulnérabilité.
- 3.50 Une approche globale et intégrée en sécurité civile prend en compte les aléas susceptibles de survenir sur le territoire et évalue son niveau de vulnérabilité. Ceci permet de développer une stratégie générale contenant des mesures efficaces et structurées, qui est consignée dans le plan. Pour certains aléas, des mesures et un encadrement plus spécifiques peuvent être nécessaires. Le développement des PPI répond précisément à ce besoin.
- 3.51 Lors de nos travaux, nous avons observé diverses actions posées par la Ville pour lui permettre d'évaluer sa situation à l'aide du contexte, des risques et des enjeux liés à son milieu. La Ville a recensé, il y a quelques années, les aléas susceptibles de se produire sur son territoire ainsi que

⁴² Québec, ministère de la Sécurité publique, Concepts de base en sécurité civile.

⁴³ Définition adaptée de celle de la Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes.

l'historique de ceux survenus sur une période de plus de 25 ans. Elle a également conduit certaines études précises, dont une étude de risque en 2019 concernant la rivière des Mille-Îles afin de déterminer les mesures ou les interventions pouvant être mises en place pour mieux contrôler le niveau de l'eau au cours des périodes où son débit est plus élevé.

- 3.52 La Ville a également réuni de l'information sur les caractéristiques de son milieu comme des cartes de risques liés aux lignes de gaz, aux zones de mouvement de sol et aux zones inondables. Elle dispose aussi de documents connexes qui concernent, par exemple, les risques liés aux matières dangereuses, y compris le périmètre de protection et les bâtiments à risque ainsi que ceux relatifs aux îlots de chaleur.
- 3.53 En 2020, une équipe ayant divers champs d'expertise, de compétence et d'expérience a entrepris une analyse de risques consolidés des différents aléas susceptibles de survenir sur le territoire de la Ville, et celle-ci est toujours en cours. Cette analyse constitue un outil pour approfondir sa connaissance de sa vulnérabilité face aux aléas susceptibles de se produire dans son milieu et de l'impact en fonction de ses mesures actuelles de prévention et de préparation. Cette vulnérabilité doit effectivement prendre en compte les mesures en place et les caractéristiques du milieu spécifiques à Terrebonne. À terme, une telle étude permet de déterminer de manière plus précise les mesures d'atténuation potentielles, de prioriser les plus avantageuses, de les planifier et de les mettre en place, en plus d'établir les PPI qui sont requis.
- 3.54 Lors de nos travaux, nous avons relevé que l'information sur le milieu disponible au plan pourrait être bonifiée. Bien que les outils cartographiques de la Ville permettent d'accéder aux données de son territoire, nous n'avons pu observer que les diverses cartes élaborées pour les aléas recensés au plan sont mises en interrelation. Un tel lien permet de saisir plus facilement la vulnérabilité de la Ville et d'intervenir de façon plus ciblée sur le territoire. Également, la Ville n'a pas, dans son évaluation du milieu, fait de projections en matière de développement urbain, de croissance démographique et autres éléments socioéconomiques qui pourraient avoir un impact sur son état de préparation.
- 3.55 Pour trois situations d'exception sélectionnées, soit la crue des eaux, l'épisode de verglas de 2019 et la pandémie en 2020, l'analyse de l'information sur les caractéristiques du milieu disponible au plan nous a menés aux constats suivants :
- l'information sur les milieux de vie (p. ex., RPA, CHSLD⁴⁴) n'est pas consignée au plan, mais une partie de celle-ci se trouve dans les PPI chaleur extrême et pandémie. Dans le cas de nos trois situations sélectionnées, il serait utile de joindre cette information au plan qui pourrait aussi être pertinente pour d'autres aléas;
 - des détails sur la portée du programme PAIR devraient être présentés au plan étant donné que cette information peut également être utile pour les besoins communs des trois situations sélectionnées. Ce programme PAIR permet aux personnes en contexte de vulnérabilité comme les personnes âgées ou celles en situation de handicap de recevoir

⁴⁴ Résidence privée pour aînés et Centre d'hébergement de soins de longue durée.

des appels automatisés à des heures prédéterminées, une ou plusieurs fois par jour. En l'absence de réponse, une procédure d'alerte est alors activée et une vérification est enclenchée.

3.56 **Recommandation 2020-3-4** : Nous recommandons au coordonnateur :

- de peaufiner et de documenter son évaluation du milieu au plan et de poursuivre les analyses afin d'approfondir sa connaissance de la vulnérabilité du milieu face aux aléas susceptibles de l'affecter en tenant compte des mesures d'atténuation existantes;
- de proposer à la Ville les risques à prioriser, soit ceux sur lesquels elle doit agir pour protéger les citoyens et les biens de la collectivité en fonction de la vulnérabilité du milieu face à un aléa et des probabilités que cet aléa survienne.

Commentaires de la Ville :

« Le traitement des risques constitue une étape pour laquelle la Ville maintiendra son leadership dans la poursuite de son processus de gestion des risques. C'est pourquoi la consultation individuelle des acteurs concernés s'avérera déterminante dans le choix des mesures d'atténuation du risque, s'assurant ainsi qu'elles traitent véritablement les causes à l'origine du risque. Après avoir identifié les risques, leur traitement portera sur les trois étapes définies dans le processus global de gestion des risques, soit :

- *la détermination des mesures potentielles*
- *l'évaluation et la sélection des mesures*
- *la planification et la mise en œuvre.*

À la suite de l'analyse de risques consolidés, un plan d'action qui priorisera les risques est prévu. »

Prévention

3.57 Au-delà des vies sauvegardées et des blessures évitées, plusieurs études révèlent que tout dollar investi en prévention est susceptible de réduire les coûts éventuels à la suite d'un sinistre. Plusieurs catégories de mesures de prévention existent comme les programmes d'inspection et d'entretien ou la mitigation des risques dans l'aménagement du territoire et son développement. La prévention peut impliquer plusieurs services d'une municipalité, puisque c'est souvent la combinaison de plusieurs activités qui permettent d'atténuer en amont la vulnérabilité face aux risques.

3.58 La Ville a mis en place des mesures de prévention de différentes natures. Par exemple, un programme de protection des berges et des talus permet de limiter les mouvements de sols, et un registre des zones à risque et instables est tenu. Pour les inondations, elle possède des sondes de niveau de la rivière et a recours à un équipement amphibie pour briser les embâcles. Elle informe également la population sur les zones inondables et les risques d'y construire des bâtiments.

- 3.59 Pour deux des trois situations sélectionnées, il n’y avait pas d’évidence d’une analyse des opportunités de la Ville pour agir en prévention sur les risques existants ni de quelconque indication de l’efficacité des mesures prises. Comme mentionné dans la section précédente, elle vient néanmoins de réaliser une première étape qui devrait la mener dans cette direction avec l’analyse de risques consolidés.
- 3.60 La conduite d’une étude de vulnérabilité pour rehausser sa connaissance de son niveau de maîtrise actuel des risques posera une base solide pour établir un plan de prévention contenant les mesures qui peuvent contribuer à réduire cette vulnérabilité. Cette étude s’inscrit dans la continuité de l’analyse de risques consolidés déjà entreprise par la Ville.
- 3.61 **Recommandation 2020-3-5** : Nous recommandons au coordonnateur de poursuivre l’évaluation des opportunités pour réduire en amont la vulnérabilité de la Ville aux aléas auxquels elle est exposée et de mettre en place les mesures qui pourraient être avantageuses en vue de mieux maîtriser les risques afférents.

Commentaires de la Ville :

« Dans le cadre de son travail actuel, l’étape après avoir identifié les risques consiste en leur traitement. Comme mentionné précédemment, cela nous permettra :

- la détermination des mesures potentielles
- l’évaluation et la sélection des mesures
- la planification et la mise en œuvre.

Ces étapes nous permettront de poursuivre l’évaluation des opportunités pour réduire en amont la vulnérabilité de la Ville aux aléas auxquels elle est exposée, comme elle a été effectuée dans le cadre de l’étude de l’analyse des risques relatifs à la rivière des Mille-Îles. »

Préparation

Procédures aux plans

- 3.62 En vue de se préparer à faire face aux situations d’exception, la Ville a élaboré des procédures générales susceptibles de répondre aux besoins communs à la plupart des situations d’exception. Ces procédures sont consignées au plan et sont mises à jour dans la perspective d’être appliquées lors de situations d’exception et d’éviter ainsi l’improvisation qui pourrait ralentir le temps de réponse de la Ville pour atténuer les conséquences d’un aléa qui surviendrait. Ces mesures se veulent flexibles afin qu’elles soient adaptées selon la nature et l’ampleur de la situation d’exception.
- 3.63 Les mesures plus précises sont quant à elles détaillées dans les PPI. Historiquement, selon les témoignages obtenus lors de nos entrevues réalisées, les PPI ont été peu utilisés, certains étant désuets ou incomplets. Depuis la refonte du plan en octobre 2019, la Ville a mis à jour ou développé trois PPI, soit chaleur extrême, pandémie et eau potable. Avec l’information présente

au plan, nous ne savons pas si ces PPI portent sur les risques les plus importants. Toutefois, la réalisation de l'analyse de risques consolidés et les travaux qui en découleront subséquemment aideront à orienter éventuellement le développement de PPI sur les niveaux de risques identifiés. Ces niveaux devront tenir compte de la façon dont les mesures actuelles de la Ville permettent d'atténuer ces risques.

- 3.64 Mentionnons que la Ville a mis en place un processus rigoureux pour la mise à jour du plan. Annuellement, le coordonnateur supervise l'opération et sollicite l'apport des missions pour la révision de leur chapitre. Cette révision est basée sur les évaluations du coordonnateur et des missions en cours d'année. Elle tient compte, entre autres, des modifications aux ententes de services avec des organismes ou des entreprises, des expériences acquises au cours des situations d'exception, des changements importants à la Ville qui affectent le plan, des modifications aux risques et des nouveaux besoins de formation.
- 3.65 Il serait à propos de préciser, au processus de mise à jour, les modalités de révision des PPI avec une fréquence minimale à respecter le tout selon les priorités déterminées lors de l'étude de vulnérabilité. Nous n'avons pas été en mesure de retracer de telles modalités au plan ou aux PPI actuels. Ceci permettrait d'éviter que les problèmes vécus lors d'intervention se répètent. En effet, le processus devrait notamment prévoir une révision systématique d'un PPI à la suite d'une situation d'exception à partir des rétroactions obtenues.
- 3.66 Pour les trois situations d'exception sélectionnées, nous avons examiné la préparation de la Ville, notamment à savoir si les risques y étant associés avaient été consignés au plan ou aux PPI et si la connaissance du milieu spécifique à ces aléas y était consignée, pour l'aider à adapter son intervention.
- 3.67 Les trois situations avaient été définies au plan comme des aléas susceptibles de survenir ou étant survenus sur le territoire de la Ville. Un PPI avait d'ailleurs été développé pour la pandémie et mis à jour en 2020. Les deux autres situations n'avaient pas de PPI. De l'information concernant ces aléas avait été recensée au plan, par exemple les zones inondables. Toutefois, une préparation plus précise documentée dans un plan, tel qu'un PPI ou un plan de continuité des opérations ainsi que la conduite d'exercice avec les ressources auraient permis d'optimiser les interventions liées aux trois situations d'exception sélectionnées, comme elles sont décrites dans la section suivante, portant sur la continuité des opérations. Ces types d'aléas font d'ailleurs souvent l'objet de PPI dans les municipalités.

- 3.68 **Recommandation 2020-3-6** : Nous recommandons au coordonnateur de développer des PPI sur les risques priorités et approuvés par la Ville ainsi que de poser des exigences pour s’assurer qu’ils demeurent à jour.

Commentaires de la Ville :

« La Ville développera un plan particulier d’intervention annuellement à compter de 2022 comme prévu à son plan d’affaires 2021-2023, en tenant compte du traitement des risques priorités à la suite de l’analyse de risques consolidés. En ce qui concerne la mise à jour des PPI, elle est effectuée depuis 2020 considérant que ceux-ci sont intégrés au plan, mais nous clarifierons cette procédure au plan. »

Continuité des opérations

- 3.69 Dans un contexte de gestion d’une situation d’exception en sécurité civile, la Ville doit s’assurer de maintenir sa capacité d’intervention même si elle-même est affectée par cette situation. Elle doit pouvoir également assurer la prestation de services critiques et essentiels comme la production de l’eau potable. Le maintien de cette capacité s’organise en arrimage avec la dimension préparation.
- 3.70 Il existe plusieurs initiatives à la Ville favorisant la continuité des opérations. Par exemple, la Ville a des procédures de sauvegarde et de récupération des données informatiques hors site. Récemment, avec la pandémie, elle a également déployé les moyens technologiques pour permettre aux ressources d’être en télétravail en accédant à distance au réseau de la Ville.
- 3.71 La Ville n’a toutefois pas en place un plan intégré de continuité des opérations. C’est plutôt chacune des directions responsables des services essentiels aux citoyens qui doit veiller à assurer sa continuité dans la dimension intervention. Des incidences concrètes découlent de l’absence d’un tel plan et d’une préparation précise comme un PPI et la conduite d’exercice avec les ressources. Par exemple, alors que la Ville était en mode intervention pour la pandémie, elle a dû consacrer du temps à déterminer les services essentiels et à les prioriser. Elle a dû également cibler les postes clés nécessaires pour poursuivre à distance ou en présentiel le travail, y compris celui lié à la sécurité civile. Comme autre exemple, citons la gestion de l’épisode de verglas de 2019. La limitation à l’utilisation des locaux municipaux en raison de la panne d’électricité a nécessité l’acquisition de génératrices pour soutenir en priorité les services essentiels. Un plan aurait permis de prioriser les services essentiels en amont et ainsi de prévoir l’achat de génératrices en fonction des locaux qui se doivent d’être fonctionnels pour rendre ces services.
- 3.72 Dans les travaux découlant de l’analyse de risques consolidés, il serait à propos que la Ville s’assure d’effectuer une analyse de l’impact sur les activités de sécurité civile. Ceci permettra de déterminer si des mesures additionnelles doivent être mises en place pour réduire sa vulnérabilité à cet égard.

- 3.73 **Recommandation 2020-3-7 :** Nous recommandons au coordonnateur de voir à ce que des analyses d'impact sur les services aux citoyens jugés essentiels soient réalisées, y compris les opérations internes nécessaires à l'application des différents plans liés à la sécurité civile. Nous lui recommandons également de s'assurer que la Ville prend en compte les résultats de ces analyses dans son plan général de continuité des opérations.

Commentaires de la Ville :

« Bien que la Ville dans le cadre de sa refonte de son PPI pandémie a abordé en partie cet enjeu, nous souhaitons dans un avenir à moyen terme procéder à l'élaboration d'un plan de continuité des opérations. »

Maintien et développement des connaissances et compétences

- 3.74 La Ville déploie des efforts pour permettre au personnel affecté à la sécurité civile d'assumer les responsabilités qui lui sont confiées. Le plan décrit un programme qui prévoit la participation des ressources à des activités de formation, la tenue de réunions de même que la participation à des conférences, colloques et congrès. Il prévoit également des exercices de table, techniques, fonctionnels et terrains qui permettent de mettre à l'essai et de valider les plans, les politiques et les procédures.
- 3.75 Annuellement, un suivi des formations est consigné dans une annexe au plan lors de sa mise à jour. Nous avons obtenu ce suivi pour l'exercice 2019-2020. Les ressources ont reçu des formations portant sur des sujets précis, sur le plan, le nouveau PPI chaleur extrême et le PPI pandémie mis à jour. Pour cette période, il n'y a pas eu d'exercice, ce qui ne nous a pas permis de vérifier le caractère réaliste en intervention du plan ou d'évaluer le degré de maîtrise des fonctions des ressources.
- 3.76 Les activités pour maintenir les connaissances et les compétences sont choisies en début d'année par le comité en fonction des besoins déterminés, entre autres, lors des échanges du coordonnateur avec les responsables de mission au cours du processus de mise à jour du plan. Le plan d'affaires de la direction de l'incendie 2021-2023 prévoit des exercices de table en 2022 et un exercice pratique en 2023. Pour les formations plus pointues, elles seront déterminées selon les besoins.
- 3.77 Bien que certaines formations aient été discutées au comité, leur choix n'est pas effectué sur la base d'une analyse des acquis et de la performance des ressources ainsi que d'une priorisation des besoins déterminés pour contribuer aux objectifs établis. Il serait opportun que la Ville effectue une telle analyse et que le plan de formation en découlant fasse l'objet d'un suivi par le comité à l'aide d'indicateurs. Ceci faciliterait également la reddition de comptes annuelle à la commission.
- 3.78 **Recommandation 2020-3-8 :** Nous recommandons au coordonnateur de déterminer les connaissances et les compétences qui sont nécessaires pour permettre au personnel de bien assumer leurs responsabilités, sur la base des acquis de chacun et d'établir un plan de formation basé sur une priorisation des besoins pour soutenir le personnel.

Commentaires de la Ville :

« La Ville a mis en place des formations générales pour développer les compétences de base de l'ensemble des acteurs, et des formations ciblées pour certains d'entre eux ont été établies en 2021. La Ville développera à moyen terme un plan de formation et de développement des compétences des acteurs clés. »

3.79 Recommandation 2020-3-9 : Nous recommandons au coordonnateur d'intégrer des tests ou des exercices pour vérifier entre autres le caractère réaliste des plans et la maîtrise des rôles et des responsabilités et des outils par les ressources.

Commentaires de la Ville :

« Considérant la gestion de la pandémie en cours depuis mars 2020 ainsi que les autres sinistres survenus, cela nous permet d'évaluer la réalité de notre plan et de certains plans particuliers d'intervention. Nous avons reporté à 2022 et 2023 la tenue d'exercices. »

Amélioration continue

3.80 La Ville prévoit des mécanismes d'amélioration continue, dont des rétroactions, lorsque les situations d'exception sont terminées. La participation aux rétroactions fait d'ailleurs partie des fonctions décrites au plan. Les séances doivent aborder les sujets suivants :

- la gestion de l'événement;
- les communications internes et externes;
- les procédures d'intervention;
- tout autre sujet pertinent.

3.81 Deux des trois situations d'exception sélectionnées étaient suffisamment avancées pour permettre une rétroaction, une seule en a toutefois fait l'objet. La documentation consultée démontre que les missions impliquées dans la gestion de l'épisode de verglas ont effectué une rétroaction et consigné l'ensemble des points recueillis dans le gabarit prévu à cet effet. Nous avons pu observer notamment que les problèmes décelés à la suite de cette rétroaction ont fait l'objet d'une analyse et de recommandations pour corriger la situation. Cependant, l'information apparaissant au gabarit ne permettait pas d'apprécier, pour chacun des points consignés, les actions retenues pour donner suite à ces recommandations ainsi que l'échéancier pour les mettre en œuvre. Par exemple, les ressources ont fait face à certains défis de coordination lors de l'hébergement des citoyens sans que la documentation précise le correctif apporté.

- 3.82 **Recommandation 2020-3-10** : Nous recommandons au coordonnateur d'opérationnaliser le mécanisme d'amélioration continue en place pour démontrer l'application des correctifs sur l'ensemble des problèmes décelés à la suite des rétroactions réalisées lorsque les situations d'exception ont été maîtrisées, lors d'exercices ou de tests.

Commentaires de la Ville :

« Dans le cadre de la rétroaction analysée, survenue durant le processus de développement du nouveau PMSC, nous avons préconisé de tenir compte des éléments dans l'élaboration du nouveau PMSC. Lors des prochaines rétroactions, les actions et échéances seront indiquées, comme il est prévu dans notre formulaire de rétroaction. »

Intervention

- 3.83 Lorsqu'une situation d'exception se produit ou est imminente, le déclenchement rapide d'une alerte accélère la mobilisation des intervenants, augmente la sécurité des citoyens et permet de réduire les conséquences d'un sinistre. Pour ce faire, une municipalité doit rapidement s'organiser pour soutenir sa décision d'intervenir.
- 3.84 Le processus de la Ville est structuré en quatre niveaux d'alerte, soit veille, alerte, mobilisation et démobilisation. Cette section traite des trois premiers niveaux, soit ceux en amont d'une situation d'exception; la démobilisation est traitée à la prochaine section « rétablissement », puisqu'elle est déclenchée lorsque la situation se stabilise jusqu'à sa résorption. Pour chacun de ces niveaux, les fonctions des intervenants clés ainsi que les actions à prendre sont définies. Un aide-mémoire a d'ailleurs été conçu à cet effet. Le tableau ci-dessous détaille chacun de ces niveaux.

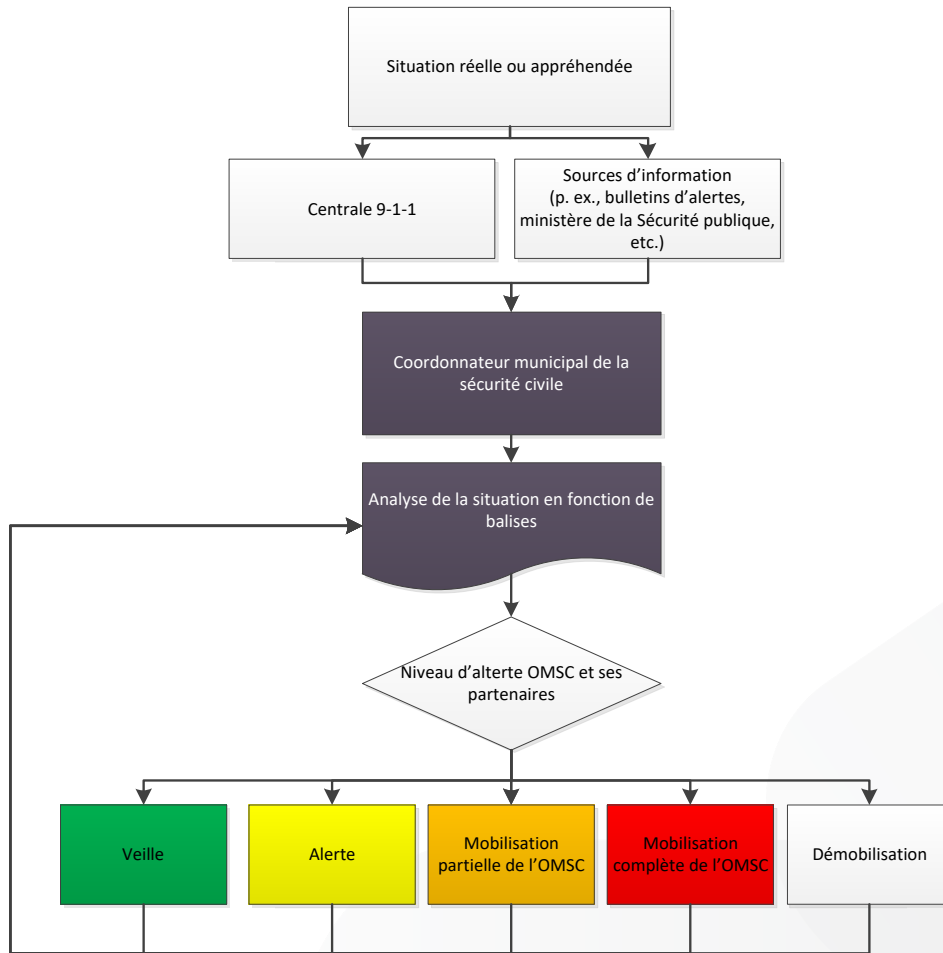
Tableau 3.3 Niveaux d’alerte pour intervenir dans les situations d’exception

Niveau d’alerte	Description
Veille	Ce niveau d’alerte fait référence à une situation préoccupante dont la combinaison de facteurs aggravants peut conduire à une situation d’exception. Les responsables de mission sont mis en disponibilité, et le lieu du centre de coordination municipal est défini.
Alerte	Ce niveau d’alerte fait référence à une notion de situation d’exception appréhendée, mais dont l’occurrence est incertaine. Le personnel du centre de coordination municipal est mis en disponibilité.
Mobilisation	Ce niveau d’alerte fait référence à une situation d’exception soudaine et inattendue ou dont l’occurrence est certaine. Le centre de coordination municipal est ouvert et les membres de l’OMSC sont mobilisés de façon partielle ou complète selon la situation.
Démobilisation	Ce niveau d’alerte fait référence à la fin d’une situation d’exception. La situation peut être gérée avec les mécanismes courants de la Ville. Les ressources sont démobilisées de façon graduelle, et le niveau de veille à maintenir est défini.

Source : Plan municipal de sécurité civile de la Ville

- 3.85 La Ville a en place des mécanismes de vigie qui favorisent la détermination en amont des situations préoccupantes pour lesquelles elle effectuera une veille. Plus précisément, pour l’une de nos situations d’exception, soit la crue des eaux printanières, des sondes qui lui fournissent de l’information sur le niveau des eaux ainsi que les bulletins météo et alertes gouvernementales reçues ont permis à la Ville de faire sa vigie et d’alerter les membres de l’OMSC d’une inondation appréhendée. Les journaux de bord démontrent qu’au niveau d’alerte « veille », la Ville a suivi attentivement le niveau de l’eau avant que la crue se produise. Des rencontres ont été tenues avec les responsables de mission concernés, et l’évolution de la situation appréhendée a été suivie avec rigueur.
- 3.86 Dans certains cas, la centrale 9-1-1 peut recevoir un appel l’informant d’une situation soudaine. La centrale communique alors avec le coordonnateur afin de lui transmettre l’information à propos de la situation. Bien qu’une situation d’exception puisse être déterminée par l’intermédiaire d’une vigie ou d’une alerte du 9-1-1, certains critères d’analyse sont prévus au plan pour guider le coordonnateur dans son évaluation à savoir s’il s’agit d’une situation d’exception qui nécessite le déploiement de l’OMSC et le moment de sa démobilisation. Aussi, un gabarit y est inclus pour documenter et évaluer l’événement, l’intervention à réaliser de même que l’expertise requise. Il ne nous a toutefois pas été possible d’observer son utilisation dans les trois situations sélectionnées. L’analyse a plutôt été sommairement documentée à même les journaux de bord, ce qui n’a pas permis d’apprécier le niveau d’alerte lié à la situation signalée ainsi que d’observer sur quelle base les ressources mobilisées ont été choisies. La figure ci-dessous illustre le processus d’alerte lors d’une situation d’exception.

Figure 3.2 Processus d’alerte lors d’une situation d’exception



Source : Préparé par le Bureau à partir de l’information disponible au plan.

3.87 Nous avons aussi pu observer dans les trois situations d’exception analysées que la Ville est capable de mobiliser rapidement le personnel lorsque c’est requis. Elle dispose de bottins pour contacter les ressources internes ainsi que les partenaires et les bénévoles. Ces listes se trouvent dans les différentes sections du plan. Les membres de l’OMSC sont intégrés au logiciel d’alerte fourni par OMNIVIGIL qui est utilisé par les pompiers de la Ville. L’autorisation d’alerte des membres de l’OMSC est donnée par le coordonnateur.

3.88 Afin d’accélérer l’alerte et la mobilisation, la mission communication a développé plusieurs gabarits de communication. L’alerte de masse à la population peut être déclenchée à l’aide de l’application informatique fournie par SOMUM qui a été utilisée, entre autres, pour des avis d’ébullition d’eau. Ces alertes sont autorisées par le coordonnateur et pilotées par la mission communication. La population peut également être informée des situations d’exception par d’autres véhicules de communication. Par exemple, pour l’épisode de verglas du printemps 2019, la Ville a diffusé des communiqués de presse et elle a aussi diffusé de l’information par l’intermédiaire de son site Web et de ses réseaux sociaux.

- 3.89 Les logiciels fournis par OMNIVIGIL et par SOMUM permettant tous deux d'effectuer des alertes de masse, il serait pertinent d'évaluer les coûts et les bénéfices liés à l'utilisation de deux systèmes. Il est à noter que la Ville n'exploite pas présentement le module alerte de masse destiné à la population du logiciel d'OMNIVIGIL.
- 3.90 Finalement, nous avons pu observer que le dossier des situations d'exception sélectionnées comprenait les journaux de bord intégrant les actions d'intervention menées par le coordonnateur, les missions et d'autres acteurs.
- 3.91 **Recommandation 2020-3-11** : Nous recommandons au coordonnateur de documenter la décision d'aller en situation d'exception et le niveau d'alerte, de même que l'ampleur des ressources à mobiliser.

Commentaires de la Ville :

« La décision du niveau d'alerte est documentée dans les bulletins d'information interne. Nous modifions ce processus en insérant ces informations à l'avenir au journal des opérations. »

- 3.92 **Recommandation 2020-3-12** : Nous recommandons au coordonnateur d'évaluer les coûts et les bénéfices liés à l'utilisation de deux systèmes d'alerte.

Commentaires de la Ville :

« La Ville est consciente de l'utilisation de deux systèmes qui sont utilisés à des fins précises et différentes. Nous avons cependant l'intention d'évaluer les systèmes d'alerte offerts sur le marché à moyen terme afin d'optimiser nos moyens de communication. »

Rétablissement

- 3.93 Peu d'informations sont disponibles au plan pour soutenir la dimension rétablissement. Le plan prévoit surtout les actions à court terme à la suite d'une intervention, par exemple la démobilisation des effectifs, la rétroaction et la transmission des journaux d'opération. Seul le PPI pandémie aborde cette dimension avec notamment un modèle de plan de rétablissement, la composition d'un comité de planification du rétablissement ainsi que des actions générales de rétablissement. Le plan n'identifie pas les liens avec la direction générale adjointe du rétablissement du ministère de la Sécurité publique, ce qui pourrait ainsi éviter le dédoublement lié à une mauvaise compréhension des champs de compétence respectifs.
- 3.94 Il serait opportun que la Ville développe davantage la dimension rétablissement en recommandant une démarche pour préciser les conditions d'entrée et de sortie dans cette dimension, les paramètres d'analyse de la situation, les livrables exigés et leurs contenus comme un plan de rétablissement contenant les actions jugées appropriées qui doivent être mises en œuvre et suivies. L'exercice devrait solliciter transversalement la Ville afin que l'ensemble des enjeux à court et à moyen terme soit évalué.

3.95 Pour les trois situations d'exception sélectionnées, il ne nous a pas été possible d'observer un plan intégré de rétablissement élaboré par un comité de planification du rétablissement. Il faut toutefois noter que plusieurs actions de rétablissement ont pu être observées pour la pandémie, dont la réouverture des services à la Ville.

3.96 **Recommandation 2020-3-13** : Nous recommandons au coordonnateur de développer une démarche pour agir de façon structurée en rétablissement, notamment en précisant les conditions d'entrée et de sortie dans cette dimension, les éléments d'analyse à prendre en compte, les livrables exigés, les personnes à impliquer et le suivi attendu.

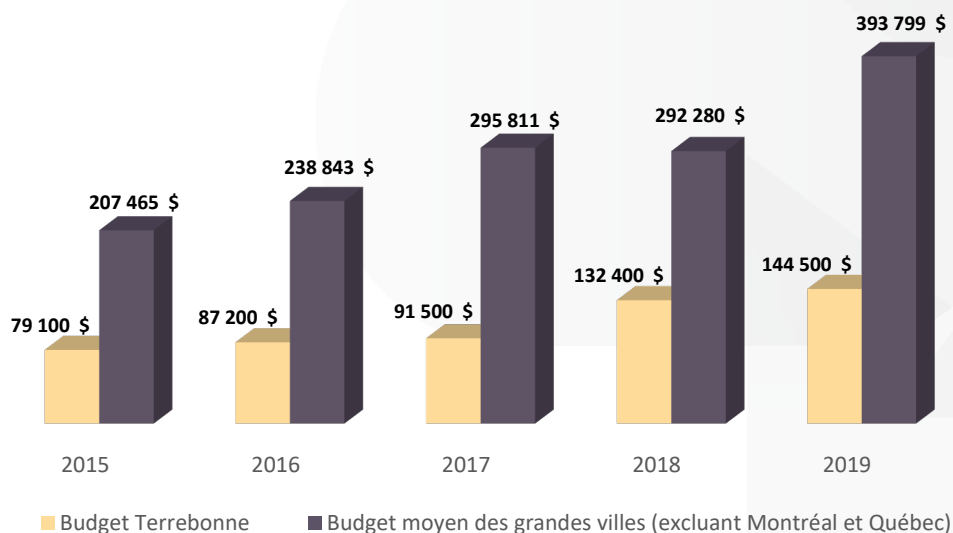
Commentaires de la Ville :

« La planification du rétablissement est un enjeu bien défini, c'est pourquoi ce volet a été développé dans le plan particulier d'intervention pandémie. Nous bonifierons le plan au niveau de la phase rétablissement. »

Gestion financière

3.97 Le budget en sécurité civile est intégré à celui de la direction de l'incendie sous des postes budgétaires précis. Les dépenses en sécurité civile couvrent principalement les équipements, l'entretien, l'équipement amphibie pour briser la glace sur la rivière des Mille-Îles, les honoraires professionnels, la formation, le sable pour la crue des eaux et les frais rattachés aux logiciels d'alerte de la sécurité civile. La figure ci-dessous compare, pour les cinq dernières années, le budget de la Ville en matière de sécurité civile à la moyenne des grandes villes en excluant les villes de Montréal et de Québec.

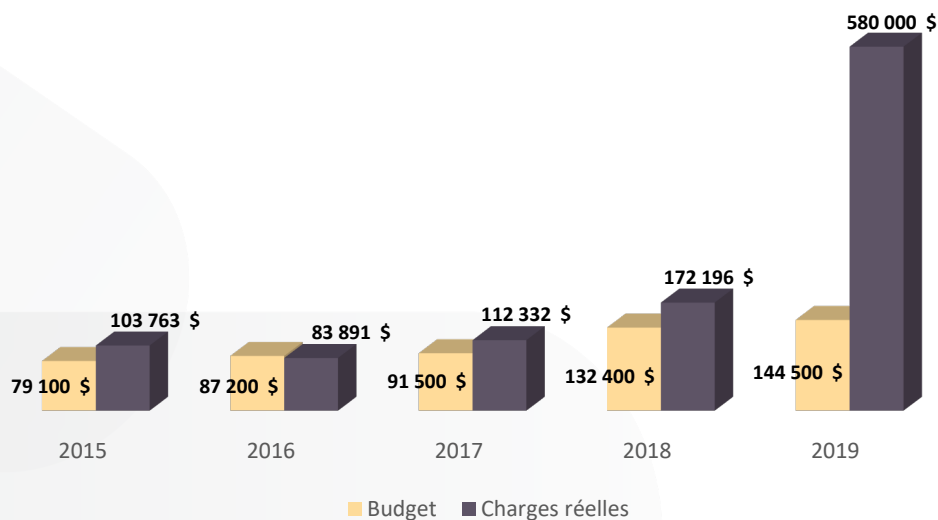
Figure 3.3 Budget moyen en sécurité civile des grandes villes



Source : Données compilées par le Bureau provenant des rapports financiers consolidés pour les exercices terminés le 31 décembre de 2015 à 2019, section non audité. Le budget moyen des grandes villes inclut celles dont les données étaient disponibles pour l'ensemble des cinq années. Il n'a pas été possible de s'assurer que ces budgets représentent les coûts complets en sécurité civile.

- 3.98 Nous pouvons observer à l'aide de cette figure une croissance progressive du budget de sécurité civile des grandes villes avec une hausse de 90 % en cinq ans. La Ville suit cette tendance avec une hausse de 83 % pour la même période. Bien que le budget de la Ville se situe sous la moyenne des grandes villes, il convient de mentionner que Terrebonne, qui est au dernier rang de celles-ci en ce qui concerne le nombre d'habitants, se situe au cinquième rang en 2019 lorsqu'on compare le budget de sécurité civile des sept grandes villes pour lesquelles l'information budgétaire sur la sécurité civile était disponible.
- 3.99 La figure suivante compare les coûts en sécurité civile budgétés et les charges réelles engagées par la Ville. L'écart provient des imprévus, malgré une réserve créée pour certaines situations récurrentes comme la crue des eaux. Nous pouvons y observer un écart plus important en 2019 qui est principalement lié aux coûts des deux situations d'exception qui ont fait partie de nos sélections, soit la crue des eaux et le verglas.

Figure 3.4 Budget et charges réelles en sécurité civile de la Ville de 2015 à 2019



Source : Données compilées par le Bureau provenant des rapports financiers consolidés, section non auditée.

- 3.100 Dans le cadre des travaux qui ont consisté à recueillir l'information pour l'établissement des budgets et la comptabilisation des charges en sécurité civile, nous nous attendions à trouver des postes budgétaires dans chaque direction de la Ville y étant impliquée, de façon à pouvoir connaître le budget global en sécurité civile. Cette information permettrait au comité d'établir des priorités relativement à la politique de sécurité civile et les critères de performance à atteindre lorsque les fonds disponibles ne permettent pas de combler l'ensemble des besoins.
- 3.101 Également, les missions ont un rôle important à jouer lors d'une situation d'exception, puisqu'elles doivent se tenir prêtes à intervenir au moment opportun. Le fait de prévoir à leur budget les coûts en ressources financières, humaines et matérielles liés à la sécurité civile leur permettrait de financer leurs activités de préparation en planification, comme le coût de déploiement de mesures pour atténuer la vulnérabilité de la Ville.

- 3.102 La Ville peut également obtenir certaines subventions provenant, par exemple, du cadre de prévention des sinistres 2013-2022 administré par le ministère de la Sécurité publique. La Ville effectue une vigie des subventions qu'elle peut obtenir pour l'aider à prévenir les risques de son milieu et à s'y préparer. Par exemple, ces subventions lui ont permis de mener une étude de risque sur la rivière des Mille-Îles dans le but de déterminer les mesures ou interventions pouvant être mises en place, de conduire une analyse de risques consolidés, de développer un PPI eau potable ainsi que de fournir des formations relativement à la centrale 9-1-1.
- 3.103 La Ville est aussi admissible à une aide financière lors de certaines situations d'exception. Pour nos trois situations sélectionnées, nous avons pu observer que la compilation des dépenses avait été effectuée. De plus, la réclamation avait été réalisée et obtenue lorsque les seuils étaient atteints pour être admissibles au programme général d'indemnisation et d'aide financière lors de sinistres réels ou imminents.
- 3.104 **Recommandation 2020-3-14** : Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes budgétaires qui permettent de prévoir et de suivre l'ensemble des coûts liés à la sécurité civile.

Commentaires de la Ville :

« La Ville possède une planification budgétaire en matière de sécurité civile. Nous analyserons avec les autres directions les investissements en matière de prévention afin de capter ceux-ci. »

ANNEXE 1 OBJECTIFS ET CRITÈRES

Objectif 1 : S'assurer que le cadre de gestion de la sécurité civile favorise une action efficace de la Ville pour faire face aux risques auxquels sa population est exposée.

- La direction de la Ville a établi une structure de gestion et a attribué des responsabilités claires couvrant les quatre dimensions de la sécurité civile.
- La direction de la Ville a une connaissance suffisante des enjeux et des risques en matière de sécurité civile pour l'appuyer à définir sa vision et ses orientations concernant sa résilience.
- Des mécanismes bidirectionnels de communication de partage de l'information sont en place pour coordonner l'action et soutenir la prise de décisions en matière de sécurité civile.
- La direction de la Ville a traduit ses attentes en matière de sécurité civile en objectifs et cibles mesurables et a défini les indicateurs de gestion pertinents pour mesurer sa performance. Un mécanisme d'amélioration est prévu aussi afin d'améliorer en continu sa capacité de réaction.
- La direction de la Ville alloue les fonds consacrés à la sécurité civile sur la base des besoins, des priorités établies, d'une estimation des dépenses nécessaires et des choix effectués ainsi que des programmes d'aide disponibles. Le besoin de recourir à des réserves est évalué. Les dépenses admissibles à ces programmes sont comptabilisées et font l'objet d'une réclamation.

Objectif 2 : S'assurer que les mesures en place en matière de sécurité civile permettent d'intervenir en temps opportun et de façon appropriée afin d'atténuer les risques identifiés et de limiter les conséquences pouvant survenir lors d'une situation d'exception.

- Les responsables de la sécurité civile voient à ce que les mesures de prévention applicables soient mises en place pour rehausser la maîtrise des risques recensés.
- Les responsables de la sécurité civile voient à ce que la connaissance des risques est suffisante, que ceux-ci sont évalués, que des priorités sont établies et que des plans suffisamment étayés sont élaborés, testés et maintenus à jour pour faire face aux risques les plus importants.
- Les responsables de la sécurité civile s'assurent que les employés susceptibles d'assumer des responsabilités en matière de sécurité civile ont les connaissances et les outils pour les assumer correctement et leur donnent des directives précisant ce qui est attendu d'eux.
- Les responsables de la sécurité civile ont mis en place des mécanismes de veille, d'alerte et de mobilisation qui identifient clairement le seuil à partir duquel une situation anormale devient une situation devant être prise en charge par la structure et les mesures de sécurité civile de même que les modalités afférentes. Ils ont déterminé aussi les balises à suivre pour démobiliser les ressources le moment venu.
- La Ville dispose d'un plan de continuité pour lui permettre de jouer son rôle en matière de sécurité civile advenant qu'elle soit touchée aussi par une situation d'exception.
- Lors de situations d'exception et selon les besoins déterminés, les responsables de la sécurité civile voient à définir une stratégie de rétablissement étayée par les plans d'action requis pour restaurer les conditions sociales, économiques, physiques et environnementales nécessaires au fonctionnement de la collectivité.

ANNEXE 2 GLOSSAIRE

Terme	Définition aux fins de l'audit
Aléa	Phénomène, manifestation physique ou activité humaine susceptible d'occasionner des pertes en vies humaines ou des blessures, des dommages aux biens, des perturbations sociales et économiques ou une dégradation de l'environnement (chaque aléa est entre autres caractérisé, en un point donné, par une probabilité d'occurrence et une intensité données).
Alerte	En sécurité civile, des niveaux d'alerte (ou de mobilisation) sont définis selon l'ampleur de chacune des situations d'exception. Chaque niveau représente le degré de mobilisation des ressources humaines et matérielles requis selon la situation.
Atténuation	Ensemble de mesures et de moyens mis en place dans le but de limiter les effets des aléas sur la collectivité de la municipalité.
Conséquence	Atteinte ou dommage porté aux populations, aux biens et aux autres éléments d'un milieu touché par la manifestation d'un aléa.
Continuité des opérations	Capacité de la municipalité à maintenir la prestation des services essentiels à la population à des niveaux acceptables et les opérations internes pour mener à bien les activités de sécurité civile.
Exercice de table	Réunion en salle des intervenants concernés par la réponse aux sinistres afin de discuter d'une situation simulée. L'activité porte sur l'examen de problèmes et sur la recherche de solutions; aucun déploiement de ressources sur le terrain n'est requis pour la réalisation de ce type d'exercice.
Intervention	Ensemble des mesures prises immédiatement avant, pendant ou immédiatement après un sinistre pour protéger les personnes, assurer leurs besoins essentiels et sauvegarder les biens et l'environnement.
Mission	Mandat qui mobilise des ressources d'une ou de plusieurs organisations pour répondre à une catégorie de besoins générés par un sinistre.
Mobilisation	Action de recourir aux personnes et aux organisations requises pour répondre à un sinistre.
Plan de sécurité civile	Document dans lequel sont consignées les actions découlant de la planification de la sécurité civile au sein d'une organisation.
Préparation	Ensemble des activités et des mesures destinées à renforcer les capacités de réponse aux sinistres.

Terme	Définition aux fins de l'audit
Prévention	Ensemble des mesures établies sur une base permanente qui concourent à éliminer les risques, à réduire les probabilités d'occurrence des aléas ou à atténuer leurs effets potentiels.
Responsable de mission	Personne désignée pour coordonner la planification et le déploiement d'une mission.
Rétablissement	Ensemble des décisions et des actions prises à la suite d'un sinistre pour restaurer les conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité et réduire les risques.
Risque	Combinaison de la probabilité d'occurrence d'un aléa et des conséquences pouvant en résulter sur les éléments vulnérables d'un milieu donné.
Sécurité civile	Ensemble des actions et des moyens mis en place à tous les niveaux de la société dans le but de connaître les risques, d'éliminer ou de réduire les probabilités d'occurrence des aléas, d'atténuer leurs effets potentiels ou, pendant et après un sinistre, de limiter les conséquences néfastes sur le milieu.
Service essentiel	Service dont la perturbation pourrait mettre en péril la vie, la sécurité, la santé ou le bien-être économique d'une collectivité ou d'une partie de celle-ci.
Situation d'exception	<p>Événement causé par un phénomène naturel, une défaillance technologique ou un accident découlant ou non de l'intervention humaine, qui cause de graves préjudices aux personnes ou d'importants dommages aux biens et exige de la collectivité affectée des mesures inhabituelles (il convient de considérer que, dans cette définition, les notions de phénomène naturel, de défaillance technologique ou d'accident découlant ou non de l'intervention humaine correspondent à la notion d'aléa).</p> <p><i>La Ville utilise le terme situation d'exception qui, dans certains cas, n'est pas un sinistre, mais qui peut quand même avoir de graves impacts et nécessiter aussi le déclenchement d'un plan d'intervention.</i></p>
Vulnérabilité	Condition résultant de facteurs physiques, sociaux, économiques ou environnementaux, qui prédispose les éléments exposés à la manifestation d'un aléa à subir des préjudices ou des dommages.

Source : Guide à l'intention du milieu municipal pour l'établissement d'une préparation générale aux sinistres.

ANNEXE 3 SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Rôles et responsabilités

2020-3-1 : Nous recommandons à la Ville de clarifier, de renforcer et de formaliser au plan : (1) la composition des structures de sécurité civile; (2) les rôles et les responsabilités clés au sein de ces structures; (3) les mandats de la commission et du comité.

Stratégie et performance

2020-3-2 : Nous recommandons à la Ville d'intégrer à la politique de sécurité civile et au plan municipal de sécurité civile la notion de résilience et l'obligation de la mesurer pour suivre sa progression.

2020-3-3 : Nous recommandons à la Ville de formuler ses objectifs et ses cibles en matière de sécurité civile non seulement en matière d'actions à réaliser, mais aussi en matière de résultats à atteindre et de développer les indicateurs nécessaires pour les mesurer, et ce, pour les quatre dimensions de la sécurité civile.

Connaissances du contexte, du risque et des enjeux

2020-3-4 : Nous recommandons au coordonnateur :

- de peaufiner et de documenter son évaluation du milieu au plan et de poursuivre les analyses afin d'approfondir sa connaissance de la vulnérabilité du milieu face aux aléas susceptibles de l'affecter en tenant compte des mesures d'atténuation existantes;
- de proposer à la Ville les risques à prioriser, soit ceux sur lesquels elle doit agir pour protéger les citoyens et les biens de la collectivité en fonction de la vulnérabilité du milieu face à un aléa et des probabilités que cet aléa survienne.

Prévention

2020-3-5 : Nous recommandons au coordonnateur de poursuivre l'évaluation des opportunités pour réduire en amont la vulnérabilité de la Ville aux aléas auxquels elle est exposée et de mettre en place les mesures qui pourraient être avantageuses en vue de mieux maîtriser les risques afférents.

Préparation

Procédures aux plans

2020-3-6 : Nous recommandons au coordonnateur de développer des PPI sur les risques priorités et approuvés par la Ville ainsi que de poser des exigences pour s'assurer qu'ils demeurent à jour.

Continuité des opérations

2020-3-7 : Nous recommandons au coordonnateur de voir à ce que des analyses d'impact sur les services aux citoyens jugés essentiels soient réalisées, y compris les opérations internes nécessaires à

l'application des différents plans liés à la sécurité civile. Nous lui recommandons également de s'assurer que la Ville prend en compte les résultats de ces analyses dans son plan général de continuité des opérations.

Maintien et développement des connaissances et compétences

2020-3-8 : Nous recommandons au coordonnateur de déterminer les connaissances et les compétences qui sont nécessaires pour permettre au personnel de bien assumer leurs responsabilités, sur la base des acquis de chacun et d'établir un plan de formation basé sur une priorisation des besoins pour soutenir le personnel.

2020-3-9 : Nous recommandons au coordonnateur d'intégrer des tests ou des exercices pour vérifier entre autres le caractère réaliste des plans et la maîtrise des rôles et des responsabilités et des outils par les ressources.

Amélioration continue

2020-3-10 : Nous recommandons au coordonnateur d'opérationnaliser le mécanisme d'amélioration continue en place pour démontrer l'application des correctifs sur l'ensemble des problèmes décelés à la suite des rétroactions réalisées lorsque les situations d'exception ont été maîtrisées, lors d'exercices ou de tests.

Intervention

2020-3-11 : Nous recommandons au coordonnateur de documenter la décision d'aller en situation d'exception et le niveau d'alerte, de même que l'ampleur des ressources à mobiliser.

2020-3-12 : Nous recommandons au coordonnateur d'évaluer les coûts et les bénéfices liés à l'utilisation de deux systèmes d'alerte.

Rétablissement

2020-3-13 : Nous recommandons au coordonnateur de développer une démarche pour agir de façon structurée en rétablissement, notamment en précisant les conditions d'entrée et de sortie dans cette dimension, les éléments d'analyse à prendre en compte, les livrables exigés, les personnes à impliquer et le suivi attendu.

Gestion financière

2020-3-14 : Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes budgétaires qui permettent de prévoir et de suivre l'ensemble des coûts liés à la sécurité civile.

ANNEXE 4 BIBLIOGRAPHIE

Association de Sécurité Civile du Québec (2014). *Modèles de plan de rétablissement*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ascq.org/bonnespratiques/outils-existants/documents-modeles/>

Ministère de la Sécurité publique, Québec, notamment :

- (2008). *Approche et principes en sécurité civile*.
- (2008). *Gestion des risques en sécurité civile*.
- (2008). *Concept de base en sécurité civile*.
- (2020). *Boîte à outils pour la préparation municipale aux sinistres*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.quebec.ca/securite-situations-urgence/securite-civile/soutien-municipalites/preparation-sinistres/generale/boite-outil>
- (2014). *Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024 — Vers une société québécoise plus résiliente aux catastrophes*.
- (2018). *Programme général d'indemnisation et d'aide financière lors de sinistres réels ou imminents*, Québec. Établi par le décret 459-2018.

Loi sur la sécurité civile, RLRQ, chapitre S-2.3.

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (2014). *Planification de la continuité des affaires*.

Règlement sur les normes, les spécifications et les critères de qualité applicables aux centres d'urgence 9-1-1 et à certains centres secondaires d'appels d'urgence, RLRQ, chapitre S-2.3, R.2.

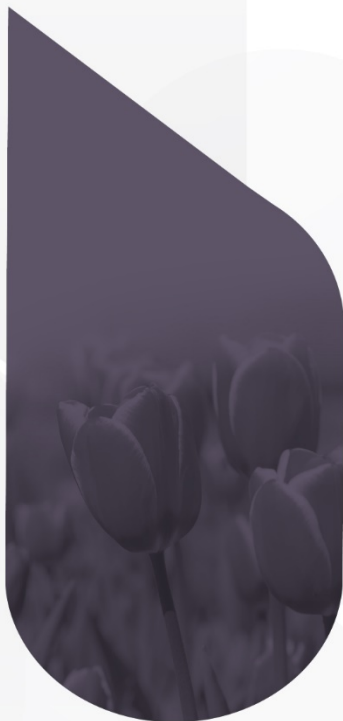
Règlement procédures d'alerte et de mobilisation et les moyens de secours minimaux pour protéger la sécurité des personnes et des biens en cas de sinistre, RLRQ, chapitre S-2.3, R.3.



4

CHAPITRE 4
AUDIT DE PERFORMANCE

Aide accordée aux organismes
promouvant le hockey sur glace



CHAPITRE 4 AIDE ACCORDÉE AUX ORGANISMES PROMOUVANT LE HOCKEY SUR GLACE

FAITS SAILLANTS

CONTEXTE

La Ville octroie de l'aide sous diverses formes aux organismes œuvrant sur son territoire. Afin de développer une approche commune, uniforme et transparente à l'égard des différents organismes requérant une aide, la Ville s'est dotée de politiques et de programmes qui en encadrent l'attribution.

Le Bureau peut réaliser des travaux relatifs à cette aide auprès de tout organisme qui en a bénéficié. L'ensemble des organismes promouvant le hockey sur glace qui a reçu une aide de la Ville a été retenu dans le cadre du présent audit.

Par le truchement de l'aide financière et sous forme d'heures de glace que la Ville accorde aux organismes promouvant le hockey sur glace, elle favorise la pratique de ce sport, puisqu'il s'exerce essentiellement à proximité du lieu de résidence des joueurs au sein d'associations et d'organismes locaux. Pour déterminer l'aide à octroyer à ces organismes, la Ville s'appuie, entre autres, sur la politique de reconnaissance et la politique de soutien à la vie associative ainsi que sur les divers programmes de soutien qui y sont prévus.

OBJECTIFS DE L'AUDIT

Dans un premier temps, cet audit avait pour objectifs de s'assurer que l'octroi de l'aide aux organismes dont la mission est de promouvoir le hockey sur glace reposait sur des critères objectifs qui permettaient l'attribution d'une aide équitable entre les organismes concernés, et ce, conformément à la réglementation de la Ville.

Dans un deuxième temps, notre intervention visait à s'assurer que ces organismes respectaient les obligations prévues aux protocoles d'entente, aux politiques et aux programmes attachés à l'aide reçue.

CONCLUSION

Depuis quelques années, la direction du loisir a déployé des efforts importants pour améliorer ses processus d'octroi et de suivi ainsi que ses encadrements. Les processus actuels de la Ville lui ont permis globalement de s'assurer que l'attribution de l'aide selon les politiques et programmes était équitable et conforme pour les organismes promouvant le hockey sur glace qui en ont bénéficié. Il lui faut cependant approfondir ses analyses lors de l'octroi direct d'une aide et bonifier ses processus afin de tenir compte de l'ensemble de l'aide dont les organismes ont bénéficié au cours d'une période, et ce, peu importe la forme qu'elle prend.

Sur le plan du suivi de l'aide accordée, nos travaux font ressortir que les processus ont permis somme toute de s'assurer que les obligations rattachées à cette aide étaient respectées par les organismes bénéficiaires.

COMMENTAIRES DE LA VILLE

Ce rapport a été présenté à la Ville afin de discuter de nos constats et de nos recommandations. Ces recommandations sont regroupées en annexe 3. Celle-ci a signifié : « *Nous sommes en accord avec les constats et recommandations de ce rapport.* »

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	109
Mise en contexte	112
Encadrement de l'aide	113
Objectifs et portée de l'audit	114
Résultats de l'audit	116
Conclusion	116
Sélection de l'aide octroyée aux fins de nos travaux	116
Octroi de l'aide	117
Suivi de l'aide	124
Recommandations de 2015 et suivi en 2018	126
Annexe 1 Objectifs et critères	127
Annexe 2 Classification des organismes	128
Annexe 3 Sommaire des recommandations	129

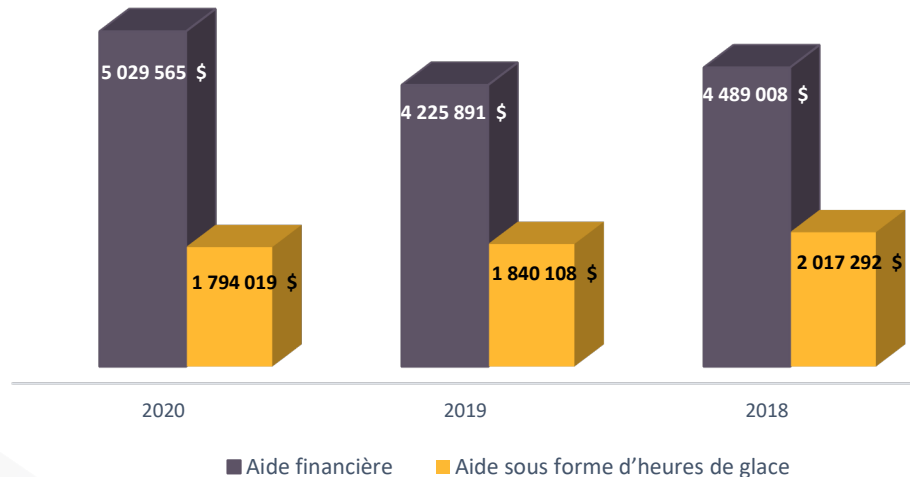
MISE EN CONTEXTE

- 4.1 L'article 107.10 de la LCV prévoit que le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou documents de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la Ville ou par un organisme inclus dans la portée du mandat du vérificateur général. Cette aide peut être de différentes natures, soit financière, soit sous toute autre forme, comme des prêts de ressources humaines, de services à titre gracieux, de locaux ou d'équipements. L'organisme qui a bénéficié de l'aide ainsi que l'entité qui le lui a octroyé doivent alors mettre à la disposition du vérificateur général les renseignements, les rapports et les explications qu'il juge nécessaires afin d'en vérifier l'utilisation.
- 4.2 Afin de réaliser ces travaux, nous avons sélectionné les organismes dont la mission est de contribuer à la promotion et au développement du hockey sur glace (ci-après les « organismes de hockey »). Le hockey sur glace est une activité récréative qui permet à des gens de tous les âges de socialiser et de faire de l'exercice physique. Ce sport est en grande majorité pratiqué à proximité du lieu de résidence des joueurs au sein d'associations et d'organismes locaux. Les municipalités ont un rôle important pour en favoriser la pratique, par les infrastructures sportives disponibles sur leur territoire et leur soutien aux organismes promouvant cette activité. En 2019, plus de 1 600 joueurs âgés de moins de 21 ans étaient membres d'organismes de hockey qui ont reçu de l'aide de la Ville. Certains de ces organismes regroupent des joueurs de classe récréative et compétitive alors que d'autres organismes œuvrent dans la classe élite⁴⁵.
- 4.3 De plus, nous avons analysé dans le cadre de nos travaux la façon dont les actions posées par la Ville ont permis de répondre aux recommandations que nous avons émises dans le cadre d'un audit antérieur, qui n'avaient pas été fermées lors de leur suivi effectué en 2018, soit 48 % d'entre elles. Cet audit qui a été effectué en 2015 portait sur l'aide financière accordée à des organismes.
- 4.4 La figure ci-dessous dresse le portrait de l'aide financière versée par la Ville de 2018 à 2020 à divers organismes. Puisque nos travaux portent sur ceux qui se consacrent au hockey sur glace, nous avons considéré l'aide attribuée sous forme d'heures de glace que la Ville loue auprès d'organismes gérant des installations sportives, lesquelles heures sont ensuite mises à la disposition d'organismes et de citoyens.
- 4.5 La Ville octroie aussi d'autres types d'aide qui n'ont pas été illustrés à cette figure (p. ex., les prêts de locaux, les heures de plateaux sportifs, le soutien apporté par son personnel), puisque leur valeur n'a pas été déterminée jusqu'ici par la Ville. Celle-ci effectue pour l'instant le suivi des octrois en heures de glace en sus des octrois d'aide financière. Elle compte cependant se donner les moyens de quantifier la valeur des autres formes d'aide au cours des prochaines années.

⁴⁵ Le hockey au Québec comporte trois classes qui sont reflétées par des lettres, soit A, B et C pour la classe récréative, AA et BB pour la classe compétitive et AAA et AAA-relève pour la classe élite.

Figure 4.1
à 2020

Aide financière⁴⁶ et sous forme d'heures de glace octroyées aux organismes de 2018



Source : Données compilées par le Bureau. Les données sont basées sur l'information non auditée fournie par la Ville.

4.6 En mars 2020, la pandémie liée à la COVID-19 a entraîné une série de mesures émanant du ministère de la Santé et des Services sociaux pour contrer la propagation du virus. De ce fait, beaucoup d'organismes ont dû cesser temporairement leurs activités. Par exemple, pour les organismes de sport, de loisir ou de culture pour les jeunes ou pour la famille, ce sont 3 500 heures de glace subventionnées par la Ville qui n'ont pas été utilisées en 2020, en plus de l'annulation de beaucoup d'événements.

4.7 Dans ce contexte, la Ville a procédé à une analyse de l'aide financière aux organismes qu'elle avait projeté verser pour 2020 et 2021. Elle a maintenu ou adapté l'aide qui leur a été versée en 2020 afin de leur permettre de poursuivre leurs activités durant la pandémie. Considérant que le soutien de ces organismes est important durant cette période, la Ville a aussi mis en place pour 2021 un programme d'aide financière comportant deux nouveaux volets, soit pour soutenir des organismes (1) offrant des activités de loisir et de sport pour les jeunes de moins de 25 ans et ceux (2) présentant un déficit budgétaire.

Encadrement de l'aide

4.8 La Ville a accordé son aide en 2019 aux divers organismes admissibles, selon la politique de reconnaissance et les encadrements prévus dans les divers programmes présents à la politique de soutien à la vie associative. Au début de l'année 2021, ces deux politiques ont été remplacées par le nouveau cadre de référence en matière d'admissibilité et de soutien à la vie associative qui

⁴⁶ Afin d'assurer une comparabilité des données entre les années, l'octroi direct de l'aide de 6 299 250 \$ accordée aux Complexes n'a pas été pris en compte puisqu'il n'a pas été attribué à partir de l'enveloppe budgétaire usuelle.

instaure de nouvelles modalités. De l'aide financière peut également être octroyée aux organismes sous forme d'octrois directs, lorsque l'aide demandée par l'organisme ne peut être associée à un programme en particulier. L'aide financière est alors encadrée par un protocole d'entente entre l'organisme et la Ville.

- 4.9 D'autres politiques en marge de l'octroi de cette aide doivent être considérées selon la catégorie de services dans laquelle elle s'inscrit. Par exemple, pour le hockey, la politique du sport, de l'activité physique et du plein air est prise en compte. Cette politique vise à stimuler un mode de vie actif, à consolider les environnements de pratique et à assurer une diversité de l'offre. En effet, la direction du loisir a pour mandat de s'assurer que la population de la Ville profite d'un large éventail d'activités de loisirs et d'événements spéciaux qui visent le bien-être, le plaisir, la croissance personnelle, la paix et la santé sociales.
- 4.10 Pour accomplir son mandat, la Ville met à contribution l'ensemble de ses infrastructures et de ses services municipaux en collaboration avec ses partenaires associatifs, publics et privés. Elle intervient dans l'offre d'activités adaptées à tous les groupes d'âge et soutient les organismes partenaires par une assistance physique, professionnelle ou financière dont les organismes de hockey bénéficient.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 4.11 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur l'aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace. 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.
- 4.12 Le Bureau du vérificateur général applique la norme canadienne de contrôle de qualité (NCCQ 1) du CNAC 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.

- 4.13 Cet audit avait pour objectifs de s'assurer que :
- l'octroi de l'aide aux organismes de hockey est objectif, équitable et conforme à la réglementation de la Ville;
 - les organismes de hockey ayant reçu une aide financière, ou sous toute autre forme, respectent les obligations prévues aux politiques et aux programmes de la Ville ainsi qu'aux protocoles d'entente intervenus avec cette dernière.
- 4.14 Cet audit ne porte pas sur l'aide qui aurait pu être fournie sous une autre forme que financière et en heures de glace comme du soutien technique et professionnel ainsi que l'utilisation des patinoires extérieures.
- 4.15 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 présentés à l'annexe 1.
- 4.16 Les travaux portaient principalement sur les processus de la Ville concernant l'octroi de l'aide aux organismes et le suivi des obligations afférentes à cette aide, comprises entre janvier 2019 et décembre 2019. 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 26 mai 2021.
- 4.17 Les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat sont les suivants :
- observation des processus, examen de la documentation connexe et analyses pertinentes;
 - analyse des données relatives à l'aide accordée aux organismes de hockey;
 - obtention d'éléments probants et prise d'information pour s'assurer de la mise en place des processus et s'assurer de la fiabilité des informations;
 - entrevues et échanges sur les processus en place en fonction des objectifs et des critères de l'audit;
 - examen des demandes d'aide des organismes visés par l'audit.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Conclusion

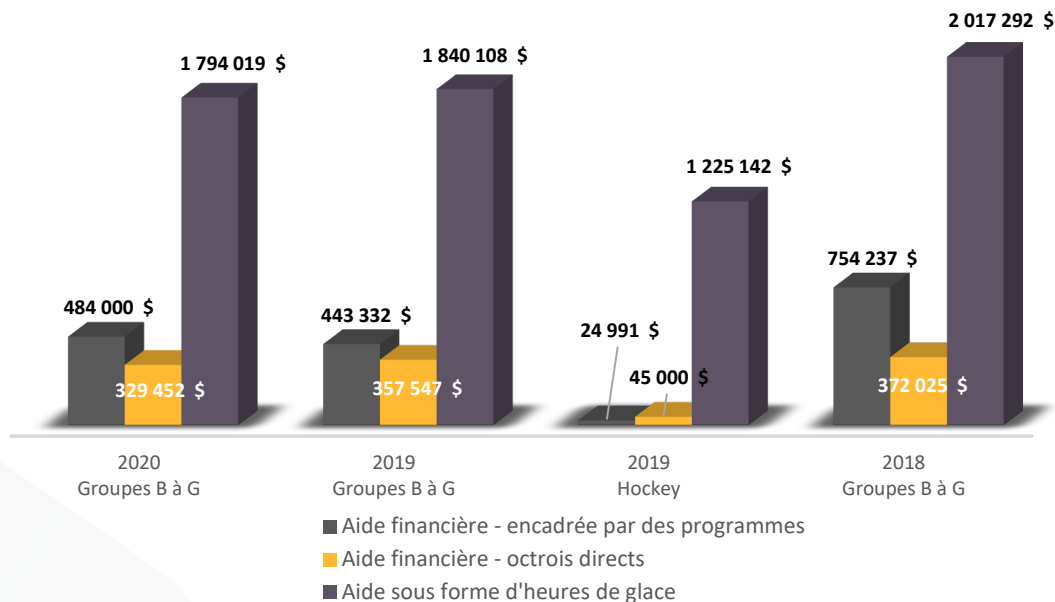
- 4.18 Les processus actuels ont permis que l'aide aux organismes de hockey prévue aux politiques et aux programmes en vigueur au moment de nos travaux soit octroyée conformément à la réglementation de la Ville. Toutefois, lors d'octroi direct d'une aide, la Ville doit approfondir ses analyses afin de justifier qu'il s'agit du canal optimal pour aider l'organisme et préciser les raisons de ne pas appliquer les programmes existants.
- 4.19 Elle doit également bonifier ses processus notamment en tenant compte de l'aide cumulative dont ces organismes ont bénéficié par l'intermédiaire de divers programmes et de l'octroi direct au cours d'une période. Se doter de mécanismes permettant d'avoir un regard sur l'aide cumulative favorise l'objectivité et l'équité par rapport aux organismes ayant une mission et des activités communes, comme le hockey sur glace, et également avec d'autres groupes comparables. Nous l'encourageons à poursuivre son orientation consistant à éventuellement mesurer la valeur complète de l'aide qu'elle octroie, et ce, peu importe la forme qu'elle prend. Ainsi, elle sera en mesure de l'analyser et d'en rendre compte.
- 4.20 Par ailleurs, les processus en place ont permis somme toute de s'assurer du respect des obligations prévues aux programmes et aux protocoles rattachés à l'aide reçue par les organismes.

Sélection de l'aide octroyée aux fins de nos travaux

- 4.21 Dans le cadre de nos travaux, nous avons ciblé l'année 2019, puisque les activités courantes des organismes faisant l'objet de demandes d'aide à la Ville sont plus représentatives que celles de l'année 2020 qui ont été interrompues en raison de la pandémie. Nous avons réparti cette aide entre les organismes reconnus par la Ville des groupes A à G, en fonction de leur mission et de leurs activités. Nous avons exclu le groupe A qui comprend les organismes mandataires de la Ville, qui ne peuvent pas bénéficier d'une aide selon les programmes présents à la politique de soutien financier à la vie associative. Nous avons finalement sélectionné les six organismes de hockey, et ce, peu importe que leur pratique sportive soit de niveau récréatif, compétitif ou élite.
- 4.22 La figure suivante illustre la répartition de l'aide octroyée⁴⁷ aux organismes des groupes B à G de 2018 à 2020 selon les programmes prévus à la politique de soutien à la vie associative, en octroi direct et en heures de glace ainsi que celle octroyée en 2019 aux organismes de hockey.

⁴⁷ Comme relevé précédemment, les données compilées par le Bureau excluent la valeur des autres types d'aide pouvant être octroyés par la Ville comme le prêt de locaux, les heures de divers plateaux sportifs ou le soutien par son personnel, puisqu'elle n'est pas disponible.

Figure 4.2 Ensemble de l'aide octroyée de 2018 à 2020 pour le sport, le loisir ou la culture et pour le hockey sur glace des groupes B à G



Source : Données compilées par le Bureau. Les données sont basées sur l'information non auditée fournie par la Ville.

4.23 En 2019, l'aide financière versée aux organismes de hockey s'élevait à près de 70 000 \$ et représentait 9 % de l'aide financière totale de 801 000 \$ versée aux organismes des groupes B à G. Également, les organismes de hockey ont bénéficié de 4 674 heures de glace pour une valeur de 1 225 142 \$⁴⁸, soit 67 % de la valeur de 1 840 108 \$ des heures totales allouées à l'ensemble des organismes des groupes B à G.

4.24 La Ville établit annuellement une enveloppe budgétaire pour les subventions qu'elle répartit entre les programmes de la politique de soutien financier à la vie associative et les octrois directs récurrents. Cette enveloppe est basée principalement sur l'évaluation des besoins de l'année établie entre autres à partir de l'historique des subventions octroyées ainsi que sur sa capacité budgétaire. La moyenne de l'aide financière octroyée de 2018 à 2020 en fonction des programmes a été d'environ 60 %, tandis que celle en octroi direct a été près de 40 %.

Octroi de l'aide

4.25 Le processus d'octroi de l'aide débute par les demandes d'aide financière déposées par les organismes en vertu des programmes offerts. Ces demandes sont analysées par programme en fonction de critères préétablis par la direction du loisir, et lorsque c'est requis, par le comité programme de soutien financier aux organismes du milieu (ci-après le « comité ») qui est

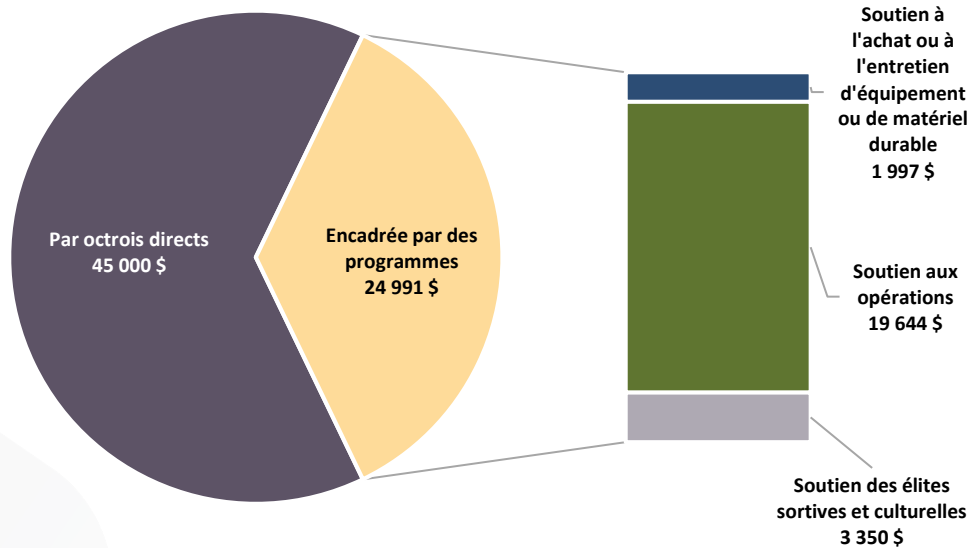
⁴⁸ La valeur a été établie selon les coûts prévus par organisme aux contrats hiver et automne 2019 intervenus entre la Ville et les Complexes pour la location d'heures de glace.

composé de trois élus. La direction du loisir ou le comité recommande au comité exécutif et au conseil municipal, le cas échéant, l'approbation de l'aide à verser. Chaque demande doit être accompagnée des formulaires remplis par les organismes et des documents requis de ceux-ci. L'analyse des demandes par l'équipe de la direction du loisir et sa révision par un supérieur hiérarchique doivent être préalablement effectuées avant d'être soumises au comité.

- 4.26 L'aide financière peut également être attribuée directement, notamment lorsque l'aide demandée par l'organisme ne peut être associée à un programme en particulier. L'enveloppe et la nature de l'octroi ainsi que les balises à intégrer au protocole d'entente entre l'organisme et la Ville font l'objet d'une approbation par les instances. La direction du loisir est également responsable du suivi des dossiers afin de s'assurer du respect des exigences prévues aux protocoles, aux politiques et aux programmes.

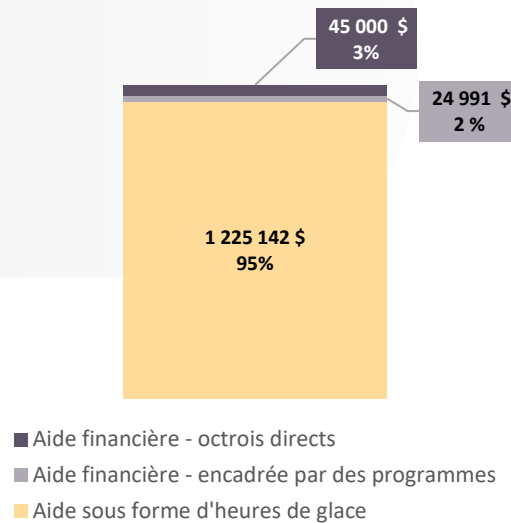
4.27 La figure 4.3a ci-dessous illustre la répartition de l'aide financière obtenue par les organismes de hockey selon les divers programmes de la politique de soutien à la vie associative ainsi que sous forme d'octrois directs. Quant à la figure 4.3b, elle compare la proportion de l'aide reçue qui est encadrée par un programme, en octroi direct et en heures de glace.

Figure 4.3a Aide financière octroyée aux organismes de hockey en 2019



Source : Données compilées par le Bureau, basées sur l'information non auditée fournie par la Ville.

Figure 4.3b Aide financière et sous forme d'heures de glace totalisant 1 295 133 \$ octroyée aux organismes de hockey en 2019



Source : Données compilées par le Bureau, basées sur l'information non auditée fournie par la Ville.

- 4.28 La figure 4.3a illustre qu'en matière d'aide financière, l'aide sous forme d'octroi direct arrive au premier rang. Une somme de 45 000 \$ a été octroyée à deux organismes en 2019 représentant 64 % de l'aide financière versée aux six organismes. L'aide selon le programme de soutien financier aux opérations arrive au deuxième rang avec une somme de 19 644 \$ versée à quatre organismes, soit 28 %.
- 4.29 La figure 4.3b indique que les heures de glace représentent une importante proportion de l'ensemble de l'aide totale octroyée aux organismes de hockey, avec une valeur de 1,2 million \$, soit 95 % de cette aide. L'aide financière octroyée directement représente 3 % de ce total, et celle encadrée par les divers programmes, 2 %.
- 4.30 Pour les organismes de hockey, nous avons analysé si l'attribution des différentes formes d'aide illustrée à la figure 4.3 était conforme aux critères des divers programmes de la politique. Les organismes de hockey qui ont présenté une demande selon les exigences des groupes B et G sont composés comme suit :
- cinq organismes du groupe B⁴⁹, requérant qu'au moins 50 % des membres soient âgés de moins de 18 ans et que la majeure partie de leurs activités se déroule sur le territoire de la Ville;
 - un organisme faisant partie du groupe G⁵⁰, qui concerne les adultes.
- 4.31 Nous avons examiné, pour chaque catégorie d'aide octroyée en 2019 à ces organismes, la façon dont les mécanismes, les critères et les analyses d'octroi ont favorisé l'objectivité et l'équité en ce qui concerne l'aide globale accordée à l'ensemble d'entre eux. Aussi, nous avons validé si l'aide a été octroyée conformément aux politiques et aux programmes de la Ville ainsi qu'aux protocoles d'entente intervenus avec ceux-ci.

Soutien financier aux opérations

- 4.32 Le soutien aux opérations représente une somme de 19 644 \$ qui a été versée à trois des cinq organismes appartenant au groupe B. Ce soutien était encadré par un programme d'aide financière qui prévoyait en 2019 le versement d'une subvention annuelle de 7 \$, 9 \$ ou 12 \$ par participant, résident de la Ville. À cette somme pouvait s'ajouter une bonification allant jusqu'à 15 % du montant de base.
- 4.33 La direction du loisir détermine la subvention applicable par participant en fonction d'un pointage obtenu à l'aide d'une grille d'analyse automatisée et le nombre de participants âgés de moins de 25 ans. Cette grille comprend des critères préétablis comme l'emplacement du siège social, le pourcentage de résidents ou le niveau de pratique du sport qui ne requièrent pas d'évaluation subjective. Une section « bonus » comprend des critères prédéfinis comme l'existence d'activités

⁴⁹ Ces cinq organismes sont : l'Association du hockey mineur de La Plaine; l'Association du hockey mineur de Lachenaie; l'Association du hockey mineur de Terrebonne inc.; l'Organisation du hockey mineur féminin de Lanaudière (O.H.M.F.L.) et le Club de hockey Midget AAA Laurentides-Lanaudière inc.

⁵⁰ Cet organisme est Les Cobras de Terrebonne inc.

de formation ou d'une politique de tarification qui permet de déterminer le montant de bonification de la subvention.

- 4.34 Nous avons constaté, pour ces trois organismes, que les demandes étaient accompagnées des pièces et des informations requises. Ces demandes ont fait l'objet d'une analyse par la direction du loisir et d'une évaluation à l'aide des grilles de pointage. Le calcul du montant de l'aide respectait les paramètres préétablis.

Soutien financier à l'achat ou à l'entretien d'équipement ou de matériel durable

- 4.35 L'aide financière pour le soutien à l'achat ou à l'entretien d'équipement ou de matériel durable totalisait 1 997 \$ en 2019. Cette aide a été versée à deux des six organismes et elle s'inscrit dans l'octroi d'une enveloppe budgétaire par le comité qui touche plusieurs types de soutien financier. Le montant de l'aide octroyée est basé sur des critères préétablis et est évalué individuellement par chacun des élus du comité. La moyenne des évaluations effectuées établit le pointage permettant de calculer le montant de l'aide octroyée. L'aide versée peut représenter jusqu'à 30 % de la dépense pour un montant maximal de 5 000 \$ par organisme.
- 4.36 Nous avons pu observer que les demandes des deux organismes concernés étaient accompagnées des pièces justificatives pertinentes et que le montant qui leur a été octroyé a été calculé en fonction du résultat des grilles d'évaluation remplies par le comité. Les sommes versées étaient conformes aux limites établies, et les analyses succinctes, documentées.

Soutien des élites sportives et culturelles

- 4.37 En 2019, les athlètes de six organismes de hockey ont bénéficié d'une somme totalisant 3 350 \$. Le programme d'aide financière pour le soutien des élites sportives et culturelles vise à appuyer les efforts des citoyens de la Ville qui participent à des événements d'envergure ou à des stages de perfectionnement. Le montant de l'aide octroyée est basé sur la distance que le citoyen devra parcourir pour participer à l'événement.
- 4.38 Nous avons constaté que les demandes étaient accompagnées des pièces justificatives requises et qu'une analyse succincte de la direction du loisir était documentée. Les montants versés étaient conformes aux règles de calculs prévues. Les demandes étaient toutefois effectuées après la tenue de l'événement pour la plupart des organismes bien que le programme pour cette catégorie d'aide exige qu'elles soient acheminées avant la tenue de celui-ci.

Octroi direct

- 4.39 De l'aide financière hors des programmes existants peut être octroyée aux organismes, et ce, sous forme d'octrois directs. Lorsque l'aide demandée par l'organisme ne peut être associée à un programme en particulier, un octroi direct peut être accordé. L'aide financière approuvée par les instances est alors encadrée par un protocole d'entente entre l'organisme et la Ville afin d'en permettre le suivi.
- 4.40 En 2019, une somme de 45 000 \$ a été versée à deux des six organismes en vertu d'octrois directs, ce qui représente 64 % de l'aide financière octroyée aux organismes de hockey, mais uniquement

2 % de l'aide totale, comme il est illustré à la figure 4.3b. Selon un nouveau protocole d'entente signé en 2019 ces organismes bénéficieront d'une somme de 300 000 \$ pour une période de cinq ans. La totalité de cette aide concerne le soutien financier des deux organismes. Les joueurs de ces deux organismes évoluent dans la classe élite, alors que ceux des quatre autres organismes évoluent dans les classes récréative et compétitive. Le soutien pour ces deux organismes n'est pas motivé par les mêmes raisons que les quatre autres, ce qui selon la Ville explique qu'ils aient reçu de l'aide par octroi direct.

- 4.41 L'octroi direct fait l'objet d'une analyse par la direction du loisir et le comité, avant qu'il ne soit formalisé dans un protocole d'entente. Depuis l'été 2018, ces octrois directs sont évalués à l'aide de grilles destinées aux projets hors programmes. Ces grilles contiennent plusieurs critères à considérer comme les retombées sociales et économiques ou le rayonnement. Une évaluation du projet est également complétée dans certains cas par les directions concernées par un octroi direct.
- 4.42 Toutefois, le renouvellement des protocoles d'entente de ces deux organismes a débuté avant l'implantation de ces grilles d'analyse; elles n'ont donc pas été utilisées pour ceux-ci. En fait, l'usage des grilles d'analyse par la direction du loisir n'a pas été systématique, jusqu'à maintenant.
- 4.43 Bien que les grilles n'aient pas été utilisées, une analyse incluse au dossier des deux organismes met notamment en parallèle cette aide avec celle octroyée par d'autres villes à des organismes comparables. Ces analyses ont aussi été présentées et discutées à la commission des sports, des loisirs et du plein air. Toutefois, elles ne reposaient pas sur les critères communs prévus aux grilles, visant à favoriser la démonstration de l'aspect objectif et équitable de l'aide accordée en ce qui concerne les autres organismes de hockey. Ceci revêt son importance, puisque nous avons observé un écart dans l'aide octroyée entre les six organismes de hockey. Également, un de ces organismes faisait partie du groupe B et était donc admissible à certains programmes de soutien financier. Il a toutefois obtenu du soutien financier sous forme d'octroi direct plutôt qu'en vertu des programmes.
- 4.44 **Recommandation 2020-4-1 :** Nous recommandons à la direction du loisir, lors d'un soutien financier par octroi direct, de :
- s'assurer d'avoir recours aux grilles d'analyse prévues;
 - justifier au dossier que l'aide sous forme d'octroi direct est le canal optimal pour aider l'organisme;
 - préciser au dossier les raisons de ne pas appliquer les programmes existants lorsque ceux-ci auraient pu être appliqués.

Heures de glace

- 4.45 La Ville loue des heures de glace auprès des Complexes qui gère les installations sportives intérieures pour la pratique du hockey sur glace sur le territoire de la Ville. Le protocole d'entente

intervenu avec les Complexes prévoit un minimum de 6 400 heures de glace par année louées et assignées aux organismes selon des plages horaires prédéterminées. Ces heures de glace réservées pour les saisons d'automne et d'hiver font l'objet de contrats annuels. Elles sont approuvées par le conseil municipal et elles sont encadrées par une politique relative à l'octroi d'heures de glace. La volonté de la Ville est que les Complexes harmonise le plus équitablement possible les services offerts à l'ensemble des secteurs de la Ville et qu'il se donne des paramètres pertinents.

- 4.46 Les contrats pour les saisons d'hiver et d'automne 2019 totalisaient 7 098 heures représentant une somme globale de 1 840 108 \$ à un tarif équivalent à ceux prévus par les Complexes selon le besoin des organismes. La gestion de cette banque d'heures est confiée aux Complexes. La Ville a attribué aux organismes de hockey⁵¹ 67 % de ces heures, représentant une valeur approximative de 1 225 142 \$, comme il est illustré à la droite de la figure 4.3b ci-haut. Le solde des heures de 2019 a été utilisé pour le patinage libre, pour l'octroi d'aide à d'autres organismes comme ceux ayant pour activité le patinage artistique.
- 4.47 En sus des heures subventionnées par la Ville en 2019, les six organismes ont payé 1 429 heures directement aux Complexes, pour une valeur de 340 163 \$ au taux prévu pour les associations. Les heures allouées par la Ville combrent donc 77 % des besoins globaux de ces organismes en heures de glace.
- 4.48 La Ville établit annuellement une projection des heures de glace à octroyer à partir d'un ratio préétabli pour les sports collectifs. En 2019, ce ratio prévoyait 1 heure de glace par semaine pour 11,5 participants. Nous avons obtenu les analyses de la Ville pour déterminer ce nombre d'heures à louer auprès des Complexes pour les saisons d'hiver et d'automne 2019. Le ratio du nombre d'heures par participant était comparable entre les organismes, de même que les tarifs à l'heure. L'encadrement concernant les heures de glace a donc été respecté.

Vue d'ensemble de l'aide octroyée

- 4.49 Bien que les critères de l'aide octroyée en vertu des programmes prévus à la politique de soutien à la vie associative soient conçus pour favoriser une attribution objective et équitable, elle ne représente que 2 % de l'ensemble de l'aide octroyée aux organismes qui font la promotion du hockey sur glace, comme il est présenté à la figure 4.3b. L'aide sous forme d'octroi direct, qui est plus subjective, représente 3 %, et les heures de glace, 95 %. Ceci démontre l'importance lors d'octroi direct qu'une analyse quantitative et qualitative tenant compte du cumulatif de l'aide octroyée annuellement soit réalisée entre les organismes de hockey, considérant ce qui peut les différencier les uns des autres, le cas échéant. Nous n'avons pas trouvé ce type d'analyse lors de nos travaux.

⁵¹ Les organismes bénéficiant de ces heures ont l'obligation de les utiliser selon la politique d'octroi d'heures de glace. Il peut toutefois s'avérer que certaines plages horaires ne le sont pas, principalement lors des tournois régionaux au cours desquels des équipes faisant partie de ces organismes ayant reçu l'octroi peuvent être éliminées. Dans ce cas, ces heures sont remises à d'autres organismes admissibles avec l'accord de la Ville.

- 4.50 Une telle analyse par rapport à des objectifs motivant l'aide octroyée est essentielle pour évaluer et rendre compte de cette équité et de cette objectivité, d'autant plus que la Ville octroie d'autres types d'aide non financière en sus des heures de glace. Ces aides, bien qu'abordées dans la politique de soutien à la vie associative, ne font pas l'objet d'une méthode d'attribution et d'un suivi. De plus, leur valeur n'étant pas quantifiée, elles pourraient donc représenter une proportion importante de l'aide reçue par certains groupes d'organismes. La Ville compte éventuellement en prendre la mesure et en quantifier la valeur. Nous l'encourageons à cumuler la valeur complète de ces octrois pour en analyser l'équité et l'objectivité.
- 4.51 **Recommandation 2020-4-2** : Nous recommandons à la direction du loisir d'intégrer à ses divers dossiers d'octroi d'aide par organisme l'analyse de l'aide cumulative reçue pour chacun d'eux au cours d'une année, en démontrant l'objectivité et l'équité des octrois aux organismes ayant des activités similaires.
- 4.52 **Recommandation 2020-4-3** : Nous recommandons à la direction du loisir :
- d'analyser de façon cyclique la valeur totale de l'aide annuelle des divers groupes d'organismes avec des activités similaires, et ce, en intégrant graduellement toutes les formes d'aide qu'elle octroie;
 - de bonifier sa reddition de comptes aux instances, en fonction de l'évolution de ces analyses;
 - d'intégrer à son processus l'amélioration en continu de l'encadrement de toutes les formes d'octrois qui le requièrent, en fonction de ces analyses.

Suivi de l'aide

- 4.53 Les programmes de soutien financier auxquels avaient recours les organismes de hockey en 2019 prévoyaient peu d'exigences à la suite du versement des sommes, puisque l'organisme devait fournir beaucoup d'informations et de documents au moment de sa demande (p. ex., la liste de ses membres, les participants à l'événement sportif ou culturel, un bilan financier ou les pièces liées à l'achat d'équipement). Beaucoup de documents étaient également obtenus dans le cadre du renouvellement de la reconnaissance de l'organisme 60 jours après son assemblée générale annuelle. Toutefois, la réponse à certaines exigences devait être obtenue à la suite du versement de l'aide. Par exemple, certains organismes ayant reçu de l'aide en vertu du programme de soutien des élites sportives et culturelles doivent faire parvenir à la Ville le résultat de l'événement. Lors de nos travaux, nous avons pu observer que cette exigence était respectée.
- 4.54 Quant à l'aide sous forme d'octroi direct, des exigences sont prévues de façon usuelle aux protocoles d'entente signés entre les organismes et la Ville. Pour les deux organismes ayant signé un tel protocole d'entente en 2019, nous avons constaté que les bilans financiers exigés ont été obtenus.
- 4.55 Concernant les heures de glace octroyées, l'organisme bénéficiant de l'aide a l'obligation de les utiliser en entier. En collaboration avec les Complexes, la Ville assure un suivi des heures

réellement utilisées à l'aide de rapports hebdomadaires. Nous avons obtenu ces rapports pour l'année 2019 et avons pu observer qu'un suivi a bien été effectué tout au long de l'année et que les heures de glace ont été utilisées. Ces rapports peuvent aider à la prise de décision pour établir les heures des prochaines saisons.

- 4.56 Les organismes ont également l'obligation en vertu de la politique relative à l'octroi d'heures de glace de présenter à leurs états financiers la contribution de la Ville en heures de glace. Nous avons obtenu, pour les quatre organismes ayant bénéficié des heures de glace en vertu de la politique, les états financiers non audités ou les bilans financiers remis à la Ville pour 2019. La contribution en heures de glace octroyées par la Ville n'y était pas présentée.
- 4.57 Pour l'ensemble du soutien financier, des octrois directs et des heures de glace, la Ville exige une visibilité en retour telle sa mention dans les publicités et les promotions des activités de l'organisme. Chaque année, avant le premier versement de l'aide, l'information relative à la reddition de comptes, y compris les éléments de visibilité précis, est obtenue et consignée au dossier de l'organisme. Pour le logo de la Ville qui se retrouve sur les médias sociaux et le site Web des organismes, la Ville n'en fait pas le contrôle systématiquement chaque année. Lors de nos travaux, nous avons validé pour les deux organismes ayant reçu une aide financière par octroi direct que le logo de la Ville était affiché sur leur site Web comme le requiert leur protocole d'entente. Nous avons noté que cette exigence n'était pas respectée bien que leur protocole d'entente était toujours en vigueur au moment de nos travaux.

- 4.58 Finalement, la direction du loisir dépose annuellement au conseil municipal une reddition de comptes sur l'aide financière accordée aux organismes. L'aide sous une autre forme que financière n'est toutefois pas intégrée à ce rapport en raison des difficultés d'établir la valeur de certains types d'aide. La direction du loisir entend y intégrer ces informations au cours des prochaines années. Cette reddition de comptes pourrait mettre en perspective le cumulatif par organisme de l'aide obtenue. Dans le cas des heures de glace, la valeur étant connue, il serait à propos d'intégrer celle-ci à la reddition de comptes annuelle.
- 4.59 **Recommandation 2020-4-4** : Nous recommandons à la direction du loisir de s'assurer que les organismes respectent les exigences des programmes, politiques et protocole d'entente relatives à la divulgation à leurs états financiers de la contribution en heures de glace mises à leur disposition et la visibilité du logo de la Ville dans leurs activités et sur leur site Web lorsque c'est exigé.
- 4.60 **Recommandation 2020-4-5** : Nous recommandons à la direction du loisir d'intégrer la valeur des heures de glace à la reddition de comptes annuelle au conseil municipal portant sur l'aide octroyée aux organismes.

RECOMMANDATIONS DE 2015 ET SUIVI EN 2018

- 4.61 Finalement, nos travaux nous ont permis de constater une prise en charge de la majorité des recommandations qui ne l'avaient pas été lors du suivi de celles-ci effectué en 2018 concernant l'audit de l'aide financière accordée à des organismes. Le suivi des mesures de la Ville pour fermer ces recommandations sera finalisé et publié en 2021 dans le rapport annuel de notre Bureau.

ANNEXE 1 OBJECTIFS ET CRITÈRES

Objectif 1 : S'assurer que l'octroi de l'aide aux organismes de hockey est objectif, équitable et conforme à la réglementation de la Ville.

- L'aide financière, ou sous toute autre forme, octroyée aux organismes de hockey est basée sur une méthode qui favorise l'objectivité et l'équité.
- L'octroi de l'aide aux organismes de hockey est conforme aux politiques et aux programmes de la Ville ainsi qu'aux protocoles d'entente intervenus avec ceux-ci.

Objectif 2 : S'assurer que les organismes de hockey ayant reçu de l'aide financière, ou sous toute autre forme, respectent les obligations prévues aux politiques et aux programmes de la Ville ainsi qu'aux protocoles d'entente intervenus avec cette dernière.

- Les obligations rattachées à l'aide reçue par les organismes de hockey sont définies, formalisées et communiquées.
- Un suivi du respect des obligations relatives à l'aide reçue par les organismes de hockey est effectué.

ANNEXE 2 CLASSIFICATION DES ORGANISMES

Cette classification permet à la Ville de déterminer les organismes admissibles à la reconnaissance selon les politiques en vigueur jusqu'au 31 décembre 2020

Groupe	Catégorie d'organismes
A	<ul style="list-style-type: none">Organismes mandataires (Groupe plein air Terrebonne, Complexes, Société de développement culturel de Terrebonne, Cité GénérAction 55+, VERTerrebonne)
B	<ul style="list-style-type: none">Organismes de sport, de loisir ou de culture pour les jeunes ou pour la famille (au moins 50 % de jeunes de moins de 18 ans)Maisons de jeunesComités de loisirs de quartierOrganismes desservant le 3^e âge (au moins 50 % de personnes âgées de 65 ans et plus)
C	<ul style="list-style-type: none">Comités d'aide et de soutien alimentaire
D	<ul style="list-style-type: none">Organismes pour personnes handicapéesOrganismes voués à la famille et au bénévolatOrganismes d'aide à la personneOrganismes d'hébergementOrganismes pour les personnes souffrant d'une dépendance
E	<ul style="list-style-type: none">Clubs de service
F	<ul style="list-style-type: none">Organisations vouées à l'éducation et à l'emploiCentres de la petite enfanceOrganismes de défense des droits
G	<ul style="list-style-type: none">Organismes de loisir, de sport et de culture pour les adultes

ANNEXE 3 SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Octroi direct

2020-4-1 : Nous recommandons à la direction du loisir, lors d'un soutien financier par octroi direct, de :

- s'assurer d'avoir recours aux grilles d'analyse prévues;
- justifier au dossier que l'aide sous forme d'octroi direct est le canal optimal pour aider l'organisme;
- préciser au dossier les raisons de ne pas appliquer les programmes existants lorsque ceux-ci auraient pu être appliqués.

Cumulatif de l'aide

2020-4-2 : Nous recommandons à la direction du loisir d'intégrer à ses divers dossiers d'octroi d'aide par organisme l'analyse de l'aide cumulative reçue pour chacun d'eux au cours d'une année, en démontrant l'objectivité et l'équité des octrois aux organismes ayant des activités similaires.

2020-4-3 : Nous recommandons à la direction du loisir :

- d'analyser de façon cyclique la valeur totale de l'aide annuelle des divers groupes d'organismes avec des activités similaires, et ce, en intégrant graduellement toutes les formes d'aide qu'elle octroie;
- de bonifier sa reddition de comptes aux instances, en fonction de l'évolution de ces analyses;
- d'intégrer à son processus l'amélioration en continu de l'encadrement de toutes les formes d'octrois qui le requièrent, en fonction de ces analyses.

Suivi de l'aide

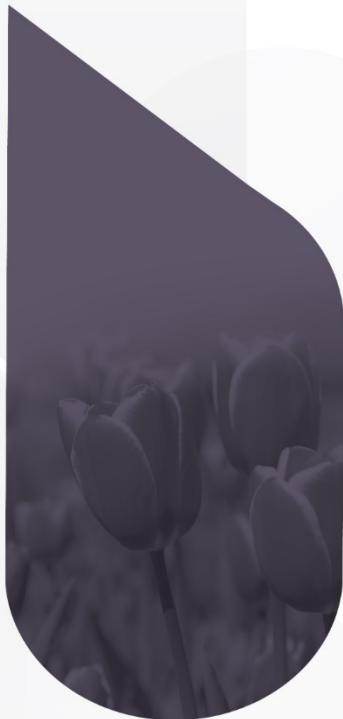
2020-4-4 : Nous recommandons à la direction du loisir de s'assurer que les organismes respectent les exigences des programmes, politiques et protocole d'entente relatives à la divulgation à leurs états financiers de la contribution en heures de glace mises à leur disposition et la visibilité du logo de la Ville dans leurs activités et sur leur site Web lorsque c'est exigé.

2020-4-5 : Nous recommandons à la direction du loisir d'intégrer la valeur des heures de glace à la reddition de comptes annuelle au conseil municipal portant sur l'aide octroyée aux organismes.



5

CHAPITRE 5
SUIVI DES
RECOMMANDATIONS



Introduction

Rappel du processus

Suivis

CHAPITRE 5 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 6. Les gestionnaires concernés par nos travaux d'audit sont responsables de mettre en œuvre les plans d'action nécessaires pour prendre en charge les recommandations qui en découlent, et ce, dans des délais appropriés. La direction générale et le comité de vérification ont récemment mis en place des mécanismes afin de favoriser la mise en œuvre des plans d'action des directions selon les échéanciers prévus. Le coordonnateur à la direction générale suivra la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations.

Les travaux de suivi du Bureau reposent principalement sur l'évaluation de l'adéquation des actions pour répondre aux recommandations. Le Bureau effectue cette évaluation 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 du déploiement d'une action et son fonctionnement approprié pour une certaine période ou à un moment précis.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	133
Rappel du processus de suivi des recommandations	135
Suivi de l'ensemble des recommandations	136
Validation des plans d'action et suivis finaux historiques	136
Suivi de la mise en œuvre des plans d'action	138
Suivi des recommandations de 2017 portant sur le processus de décision du conseil municipal ou du comité exécutif	139
Sommaire des observations et des constatations	139
Conclusion	140
Suivi des recommandations de l'audit de 2017 et du premier suivi de 2019 portant sur le traitement des élus	146
Sommaire du mandat d'audit et des constatations	146
Conclusion	147

RAPPEL DU PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

5.1 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 5.1 Processus de suivi des recommandations

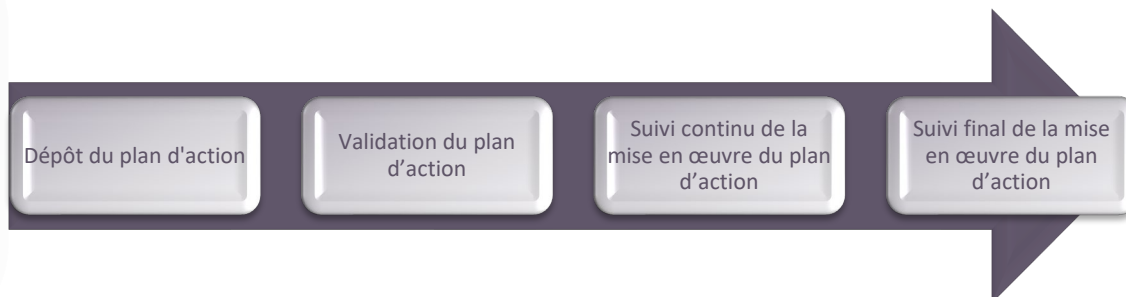


Tableau 5.1 Brève description des étapes du processus de suivi des recommandations

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 ⁵² 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 est effectué par le Bureau avec le coordonnateur à la direction générale et 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 et le coordonnateur à la direction générale, qui sont 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

⁵² Habituellement, quatre semaines après le dépôt du rapport projet.

SUIVI DE L'ENSEMBLE DES RECOMMANDATIONS

5.2 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 au comité de vérification.

Validation des plans d'action et suivis finaux historiques

5.3 Depuis 2018, le processus en place prévoit qu'un plan d'action soit produit par l'auditée avant l'émission du rapport d'audit final par le Bureau. L'année 2020 a été la première où cet objectif a été atteint. 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.

5.4 L'historique des suivis finaux depuis la nomination d'un vérificateur général à la Ville, présenté à la figure 5.2, montre une amélioration de la prise en charge des actions par la Ville pour répondre aux recommandations. Cette tendance semble vouloir se poursuivre selon les résultats préliminaires des validations qui sont présentés à la figure 5.3. Il est aussi intéressant de souligner que le résultat des validations des plans des deux audits de 2017 a été très semblable à celui résultant des suivis finaux qui sont présentés après cette section.

Figure 5.2 Historique des résultats des suivis finaux des actions mises en œuvre par la Ville pour répondre aux recommandations des audits de performance

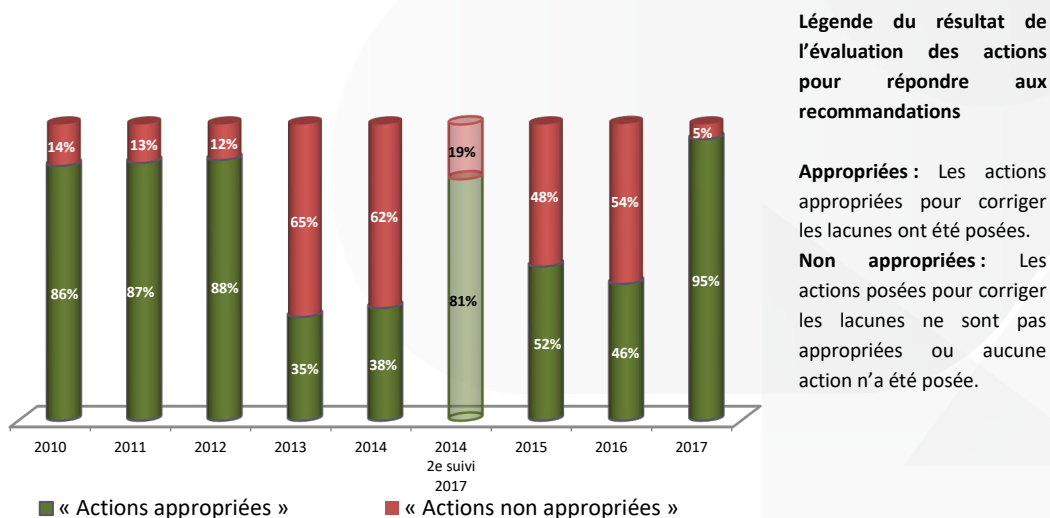
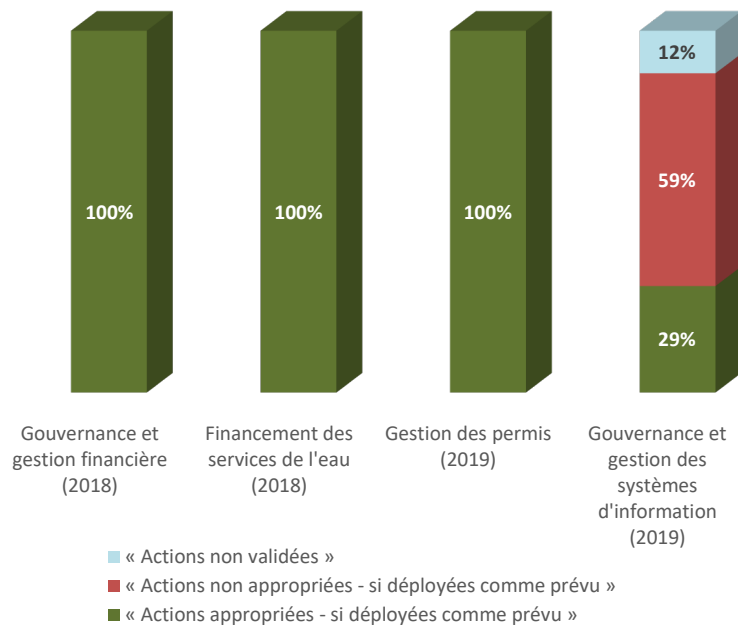


Figure 5.3 Résultat de la validation des actions de la Ville pour les audits de performance dont le suivi final n'est pas effectué



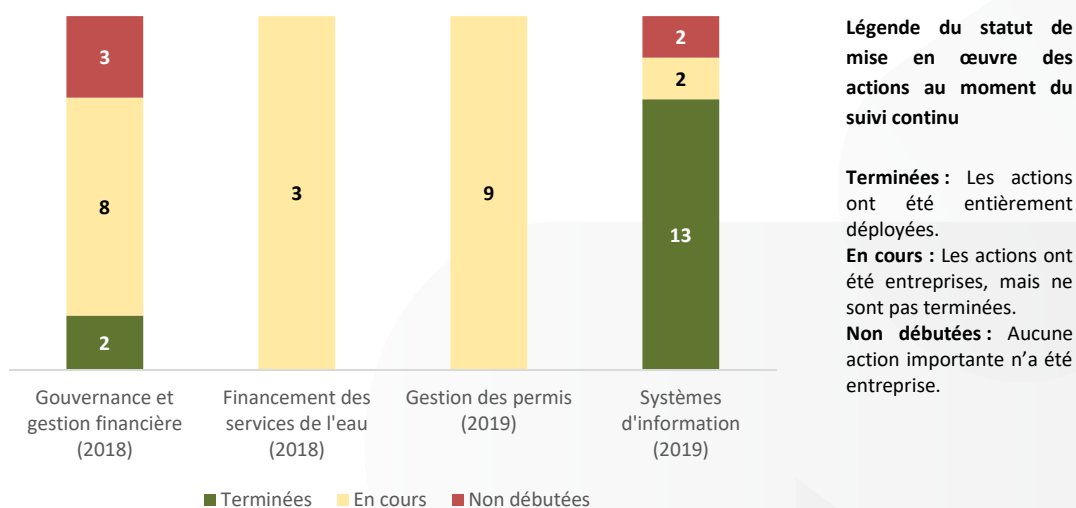
- 5.5 Les actions des audits de la gouvernance et la gestion financière, du financement des services de l'eau et de la gestion des permis, telles qu'elles sont décrites par l'audit, devraient permettre à terme de répondre à l'ensemble des recommandations, si elles sont déployées comme prévu. Leurs suivis continus permettent de corroborer que cette description correspond à ce qui est réellement déployé et ainsi d'ajuster les actions qui le requièrent le plus tôt possible.
- 5.6 Pour l'audit concernant la gouvernance et la gestion des systèmes d'information de la Ville, celle-ci estime que pour l'instant, la direction des TI n'a pas la capacité de dresser le portrait à haut niveau de son environnement actuel et celui ciblé qui était au cœur de nos recommandations. La Ville a décidé de prioriser les actions pour répondre aux recommandations visant l'amélioration de la gestion du portefeuille de projet des systèmes d'information de l'ensemble des applications desservant les directions de la Ville et permettant de rendre les services qu'elles offrent aux citoyens. Bien qu'essentielle comme priorité, la Ville n'a toutefois pas établi d'action pour définir à haut niveau (1) l'infrastructure sur laquelle asseoir ce parc applicatif, (2) la structure et la gestion des bases de données, (3) la sécurité et (4) l'offre de service technologique pour assurer un fonctionnement intégré et sécuritaire de tous ces éléments. L'ensemble de ces éléments correspond essentiellement à l'environnement technologique complet que nous recommandions de cibler à haut niveau ainsi que la stratégie pour le déployer. Selon notre évaluation, le moment était opportun pour bien délimiter cet environnement et établir cette stratégie pour orienter la surveillance de la performance de cette direction. En effet, le nombre total d'employés projeté en 2021 de cette direction fera plus que doubler, passant de 19 ressources en 2019 à près de 45. Donc, connaître les besoins en effectifs pour travailler dans un environnement prédéterminé complet aurait permis de définir les compétences nécessaires pour mieux orienter les choix de dotation de cette direction.

5.7 La direction des TI compte produire un plan de développement des compétences de son personnel, en collaboration avec la direction des ressources humaines, et l'intégrer à son plan directeur. Elle entend également combler certains de ses besoins par l'intermédiaire d'experts externes. Malgré les intentions manifestées, il n'en demeure pas moins que la définition de ses besoins est parcellaire, puisqu'elle ne touche que le soutien aux directions pour la gestion du portefeuille applicatif de la Ville.

Suivi de la mise en œuvre des plans d'action

5.8 Les suivis continus n'ont pas tous été effectués tous les six mois comme le prévoit le processus, soit parce que la Ville n'avait pas encore déposé l'ensemble des actions permettant leur validation, soit parce qu'elle a dû revoir les échéanciers, étant donné le changement de gestionnaire chapeautant les directions auditées. La figure 5.4 présente le suivi de la mise en œuvre des différents plans d'action de la Ville pour les audits dont les suivis finaux n'ont pas encore été effectués.

Figure 5.4 Suivi de la mise en œuvre des 42 actions de la Ville pour les audits de performance dont le suivi final n'est pas effectué



5.9 Les actions concernant les audits de la gouvernance et la gestion financière, du financement des services de l'eau et de la gestion des permis sont majoritairement en cours. Les directeurs responsables de ces secteurs d'activités s'étant joints à la Ville après ces audits, les dates de déploiement ont donc été prolongées pour la plupart des actions. Toutefois, rien n'indique pour l'instant que le suivi final doit être reporté, comme le prévoit le processus.

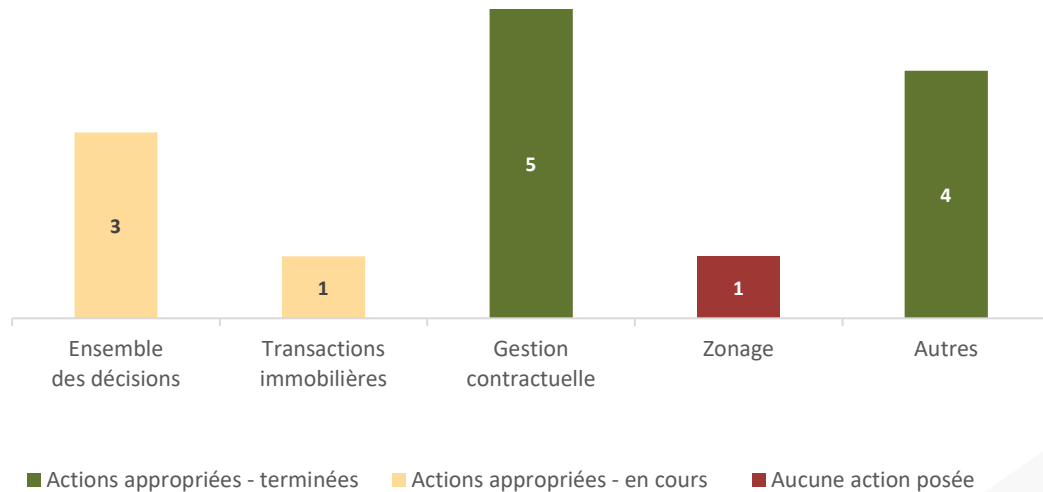
5.10 Bien que le suivi final des 17 recommandations de l'audit portant sur la gouvernance et la gestion des systèmes d'information réalisé en 2019 sera effectué en 2022 par le Bureau, nous cessons de faire le suivi continu de 13 d'entre elles. La Ville a terminé de déployer les actions qu'elle souhaitait mettre en œuvre pour 11 de ces 13 recommandations et ne posera aucune action pour les 2 autres. En effet, réitérons qu'elle considère que la direction des TI n'a pas la capacité pour le moment de déployer des actions considérant l'ensemble des lacunes relevées. Les deux actions non débutées et les deux en cours seront suivies.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2017 PORTANT SUR LE PROCESSUS DE DÉCISION DU CONSEIL MUNICIPAL OU DU COMITÉ EXÉCUTIF

Sommaire des observations et des constatations

- 5.11 En 2017, le Bureau a effectué des travaux à la suite d'un mandat que lui avait confié le conseil municipal. Rappelons que ce mandat avait trait à une vigie portant sur les décisions ou les transactions importantes ou sensibles, notamment en matière de gestion contractuelle, de transactions immobilières et d'opérations de zonage (ci-après la « vigie »).
- 5.12 Dans le cadre de cette vigie, nous avons été en mesure d'observer le déroulement administratif du processus décisionnel du conseil municipal ou du comité exécutif de la Ville (ci-après les « instances »). Étant donné l'importance de ce processus, nous avons transmis une lettre à la direction de la Ville et au comité de vérification, faisant état de constatations, de recommandations et d'autres faits que nous avons jugé opportun de souligner, et ce, même si la vigie visait fondamentalement à faire rapport sur les procédures convenues avec le conseil municipal, à la suite de leur application. Aucune opinion sur la conception, la mise en place et l'efficacité du processus décisionnel n'a été alors formulée. Cette lettre ne s'inscrivait donc pas dans cette vigie, mais représentait plutôt un produit dérivé dont le seul but était d'améliorer les contrôles et les processus de la Ville.
- 5.13 Nos constats se subdivisaient en deux catégories touchant l'encadrement de l'information pour :
- l'ensemble des décisions relatives aux opérations significatives;
 - les décisions par type d'opérations significatives.
- 5.14 La figure ci-après présente le suivi final de la mise en œuvre des plans d'action de la Ville, visant à répondre aux 14 recommandations formulées dans le cadre de nos observations du déroulement administratif du processus décisionnel des instances. Les actions préconisées pour corriger les lacunes étaient appropriées pour 13 des 14 recommandations. Il convient de souligner que, pour quatre de ces recommandations, les actions étaient en cours lors de ce suivi.

Figure 5.5 Suivi final de la mise en œuvre du plan d'action relatif aux 14 recommandations formulées, par types de décisions des instances



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.

Conclusion

5.15 La plupart des recommandations émises par notre Bureau ont été prises en compte à travers les actions déployées dans le cadre de l’une des priorités de la Ville établies en 2019 par sa direction générale qui consistait à optimiser le processus décisionnel des instances. Les actions en cours qu’elle projette déployer d’ici la fin de l’année 2022 devraient lui permettre de répondre aux recommandations qui ne l’ont pas encore été si les actions se poursuivent comme elles sont décrites. Cette optimisation du processus mis de l’avant par la Ville avait pour objectifs principaux la révision des :

- délégations de pouvoirs du conseil municipal au comité exécutif en donnant des autorisations de signatures aux fonctionnaires compétents pour simplifier le processus décisionnel et ainsi accroître l’efficacité de façon considérable;
- sommaires décisionnels pour qu’ils contiennent toutes les informations pertinentes à la prise de décisions éclairées de la part des élus.

Ensemble des décisions relatives aux opérations significatives

Sommaire des constatations

- 5.16 Nous avons constaté qu'il était parfois difficile pour les instances, à partir des dossiers qui leur étaient présentés, d'avoir la vue d'ensemble du projet pour lequel ils devaient prendre une décision. De plus, de façon générale, l'absence de renseignements importants aux dossiers qui leur étaient transmis était la lacune qui avait été le plus souvent observée. À ce chapitre, nous avons remarqué que les validations de la conformité aux lois, politiques et directives de la Ville étaient incomplètes dans certains dossiers. Par exemple, nous avons noté l'absence de preuve pour l'obtention des autorisations de l'Autorité des marchés financiers pour les contrats dont la dépense est égale ou supérieure au montant déterminé par le gouvernement.
- 5.17 Finalement, nous avons noté le manque d'uniformité des dossiers présentés.
- 5.18 De ce fait, nous avons formulé les recommandations qui s'appliquent pour toutes les catégories de décisions relatives aux opérations significatives de la Ville présentées aux instances, soit la gestion contractuelle, les transactions immobilières, les opérations de zonage et toute autre catégorie importante ou sensible.

Résultats du suivi

- 5.19 Un nouveau processus décisionnel avec des guides ont été élaborés par la Ville, dont celui qu'elle projette concernant les transactions immobilières. Après avoir élaboré ce dernier guide, le premier axe du projet sera terminé. Les étapes nécessaires auront été définies afin de constituer un sommaire décisionnel complet avec les validations et les approbations requises avant d'être soumis aux instances, et ce, pour chaque catégorie de décisions importantes. Finalement, le système de gestion intégré des dossiers décisionnels permettra d'automatiser le processus. Il est prévu de produire le dernier guide et d'implanter ce système d'ici la fin de l'année 2022, ce qui permettra de répondre à ces recommandations.

Conclusion

- 5.20 La Ville a élaboré ses principales assises pour mieux encadrer le processus de production et de contrôle de l'information consignée aux dossiers soumis aux instances afin qu'elle soit pertinente et complète pour l'ensemble des décisions importantes des élus. Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises concernant l'ensemble des décisions relatives aux opérations significatives.

Tableau 5.2 Statut des recommandations émises pour l'ensemble des catégories des décisions

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions approprées - Terminées	Actions approprées - En cours	Actions non approprées	Aucune action posée
2017-4-1	Déterminer la nature de l'information à présenter aux instances de même que le contenu des dossiers.		✓		
2017-4-2	Instaurer un mécanisme permettant de valider que les dossiers présentés soient complets et que l'information qu'ils contiennent soit pertinente et exacte.		✓		
2017-4-3	Consigner au dossier des transactions d'envergure qui s'échelonnent dans le temps, un sommaire de l'information importante afin d'en permettre un suivi adéquat à travers le temps et d'y expliquer les impacts anticipés d'une décision sur la globalité de l'opération ou du projet.		✓		

Décisions par type d'opérations significatives

Sommaire des constatations

- 5.21 Les constats suivants exposent des exemples concrets d'application des trois recommandations générales de la section précédente par type de décisions ou de transactions importantes ou sensibles, notamment en matière de gestion contractuelle, de transactions immobilières et d'opérations de zonage.
- 5.22 Pour les transactions immobilières, les constats étaient liés à l'absence d'informations importantes au dossier présenté aux instances, notamment concernant (1) les diverses options pour répondre aux besoins de la Ville; (2) l'évaluation ayant mené au choix de la meilleure option; (3) l'estimation détaillée des coûts et (4) l'impact d'une transaction sur le budget de fonctionnement à long terme.
- 5.23 Les constats liés à la gestion contractuelle touchaient l'encadrement du processus afin qu'il permette d'avoir une vision d'ensemble des résultats clés à atteindre pour permettre d'intégrer aux processus l'information à bâtir et à consigner aux sommaires décisionnels des instances.
- 5.24 Finalement, bien que les autres décisions aient été nombreuses, les recommandations importantes qui ressortent sont assez circonscrites. Elles concernent l'encadrement des dossiers transmis aux instances pour :
- les règlements d'emprunt qui ne comportaient pas les contrôles suffisants pour démontrer les validations des règles édictées par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (ci-après le « MAMH »);
 - la nomination à des postes clés qui ne consignait pas le processus ayant mené au choix d'un candidat ni les validations juridiques de la convention signée avec celui-ci.

Résultats du suivi

- 5.25 Dans le cadre de son projet, la Ville a catégorisé les décisions par sujets en déterminant les familles de dossiers décisionnels à encadrer. Ceci a permis d'incorporer aux guides qui ont été produits des listes d'éléments à valider pour éventuellement automatiser ces validations au système d'information qui sera implanté.
- 5.26 Les éléments à consigner dans les rubriques du sommaire décisionnel sont expliqués dans le guide général d'élaboration des dossiers décisionnels de la Ville avec un accent sur les informations requises dans chacune des rubriques. Aussi, les processus qui se devaient d'être bonifiés pour les guides qui ont été élaborés l'ont été. Par exemple, la revue par la Ville de son processus de gestion contractuelle a permis d'avoir une vision des résultats importants qui sont maintenant consignés au dossier présenté aux instances avant qu'elles autorisent la Ville à procéder à un appel d'offres.
- 5.27 Certains des constats concernant les transactions immobilières sont pris en compte dans le guide général comme les différentes options étudiées à l'égard de la problématique ou des événements qui amènent à requérir une décision. Toutefois, la Ville nous a signifié qu'un guide particulier permettra de prendre en compte les autres constats comme ceux concernant les besoins justifiant un changement de zonage et sur les résultats de la consultation publique, le cas échéant.
- 5.28 Finalement, la Ville a intégré à son guide « adopter un règlement » une référence à une liste de contrôle qui permettra de valider le respect des règles relatives aux règlements d'emprunt édictées par le MAMH, avant de soumettre le dossier aux instances. Cette liste intègre tous les éléments exigés par le MAMH.

Conclusion

- 5.29 La Ville a donc pris en compte plusieurs particularités liées à la documentation à fournir pour chaque catégorie de décisions importantes de la part des élus. Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises concernant les décisions par type d'opérations significatives.

Tableau 5.3 Statut des recommandations émises pour les décisions par type d'opérations significatives

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
2017-4-4	<p>Transactions immobilières : consigner au dossier transmis aux instances :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'information quant aux différentes options permettant de répondre aux besoins de la Ville et quant à leur évaluation ayant mené au choix de la meilleure option; les résultats des différentes vérifications, notamment la vérification de la conformité aux règlements et aux plans de la Ville ainsi que la validation juridique; l'estimation détaillée des coûts afférents à des transactions et de leur impact sur le budget de fonctionnement à long terme. 		✓		
2017-4-5 à 2017-4-9	<p>Gestion contractuelle : consigner au dossier transmis aux instances :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'estimation détaillée des coûts prévus au contrat ainsi que l'estimation révisée à la suite des modifications apportées au document d'appel d'offres, s'il y a lieu; l'information à soumettre pour les modifications d'un contrat; la validation complète de la conformité aux lois, aux politiques et aux directives de la Ville; dans le cadre de projet d'envergure, consigner l'information relative à l'évolution des coûts, des échéanciers et de la portée du projet par rapport à ce qui avait été approuvé au début du projet; dans les cas des contrats de service professionnels : démontrer que les membres des comités de sélection ne proviennent pas exclusivement des directions responsables du contrat; comprennent les justifications des changements apportés à la grille d'évaluation des soumissions et les notes attribuées lors de l'évaluation des soumissions. 	✓			
2017-4-10	<p>Opération de zonage : consigner au dossier transmis aux instances :</p> <ul style="list-style-type: none"> les résultats sur les besoins justifiant le changement de zonage et sur les résultats de la consultation publique, le cas échéant; la vérification de la conformité aux lois et aux règlements, et ce, à chacune des étapes qui requièrent une approbation par les instances. 				✓
2017-4-11	<p>Autres décisions :</p> <p>Encadrer et uniformiser le contenu des règlements d'emprunt afin notamment d'assurer le respect des règles édictées par le MAMH et de déterminer les renseignements à consigner au dossier transmis aux instances.</p>	✓			
2017-4-12	<p>Autres décisions :</p> <p>Encadrer et uniformiser le contenu des dossiers transmis aux instances concernant les règlements d'emprunt validant le respect des règles édictées par le MAMH.</p>	✓			

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
2017-4-13	Autres décisions : Évaluer la pertinence que les projets domiciliaires ainsi que les ententes avec les promoteurs soient approuvés par le conseil municipal, en plus du comité exécutif.	✓			
2017-4-14	Autres décisions : S'assurer que les dossiers présentés aux instances visant la nomination à des postes clés comprennent le processus de la Ville ayant mené au choix d'un candidat, la validation juridique de la convention signée avec la personne sélectionnée et l'assurance que celle-ci s'inspire des meilleures pratiques du secteur municipal. Les conventions pour les postes importants pourraient être standardisées en fonction des modèles évolutifs de la jurisprudence et des meilleures pratiques.	✓			

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT DE 2017 ET DU PREMIER SUIVI DE 2019 PORTANT SUR LE TRAITEMENT DES ÉLUS

Sommaire du mandat d'audit et des constatations

5.30 En 2017, le Bureau a conduit un audit qui visait à s'assurer que l'ensemble de la rétribution des élus était conforme à la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (RLRQ c. T-11.001) (ci-après la « *LTEM* ») ainsi qu'aux règlements, directives et politiques en vigueur sur le territoire de la Ville (collectivement la « réglementation en vigueur »). Les travaux prenaient en considération l'ensemble de cette rétribution qui est composé de :

- la rémunération de base et additionnelle;
- l'allocation de dépenses;
- l'allocation de départ et de transition;
- le remboursement des dépenses effectuées pour le compte de la municipalité;
- le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers.

5.31 Le Bureau a effectué en 2019 un premier suivi des recommandations visant à valider promptement les corrections aux calculs et aux versements de la rétribution des élus pour les écarts que nous avons relevés en 2017 et l'application du nouveau processus mis en place par la Ville à l'été 2018, soit celui concernant le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers. Le résultat de ce suivi a été présenté au rapport annuel de l'an dernier. Il en a découlé de nouvelles recommandations touchant ce nouveau processus. Par ailleurs, nous y avons relevé qu'un versement en trop touchant la rémunération de base et additionnelle d'un élu de 2017 n'avait pas été récupéré.

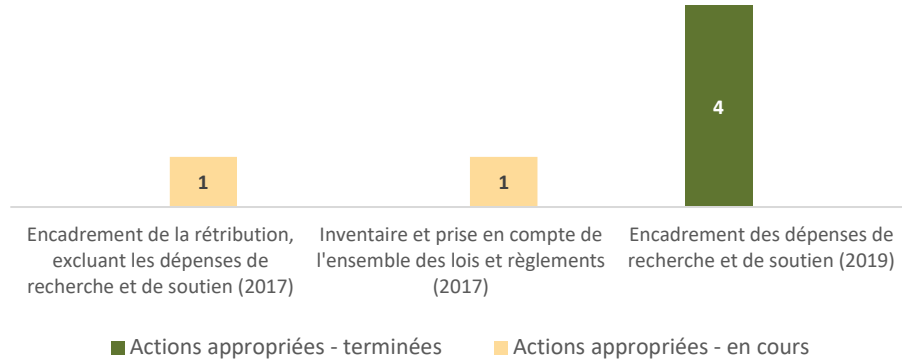
5.32 Le suivi final des recommandations vise donc à valider :

- la mise en œuvre de l'encadrement de la rémunération de base et additionnelle ainsi que les allocations de dépenses, de départ et de transition versées aux élus. La résultante des démarches auprès d'un élu pour récupérer la somme lui ayant été versée en trop en 2017;
- les ajustements aux processus de remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers déployés en 2018 par la Ville;
- l'existence d'un inventaire des lois s'appliquant à la Ville et de processus validant les lois qui revêtent une importance suffisante pour y formaliser les positions juridiques qui se doivent de l'être.

5.33 La figure ci-après présente le suivi final de la mise en œuvre des plans d'action de la Ville, visant à répondre aux six recommandations formulées dans le cadre de nos travaux de 2017 et du premier suivi effectué en 2019. Les actions pour corriger les lacunes sont appropriées pour

l'ensemble de ces recommandations, toutefois la mise en œuvre de deux d'entre elles n'était pas terminée lors de la publication de notre rapport.

Figure 5.6 Suivi final de la mise en œuvre des plans d'action relatifs aux six 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.

Conclusion

5.34 Les efforts investis par la Ville ont conduit à l'amélioration de l'encadrement de la rétribution des élus. Les actions en cours permettront de mieux encadrer cette rétribution ainsi que l'ensemble des processus requérant des encadrements juridiques.

Rémunération de base et additionnelle, allocations de dépenses, de départ et de transition

Sommaire des constatations

5.35 Nous avons constaté en 2017 que, outre les fichiers de calcul utilisés, il n'y avait pas d'encadrement organisé et formalisé de la rétribution des élus. Nous avons notamment souligné l'absence d'une prise en charge par une direction imputable de l'application de la réglementation en vigueur, et ce, avec constance. En effet, nous n'avons pas été en mesure d'observer de positionnement juridique documenté concernant les divers chapitres de la *LTEM*, que ce soit pour en fixer l'interprétation, déterminer leur applicabilité ou formaliser les calculs pertinents.

5.36 Nous avons relevé des écarts relatifs aux calculs et aux versements de la rétribution des élus. Par exemple, des écarts étaient présents dans les sommes considérées par la Ville versus ce que les organismes mandataires et supramunicipaux nous avaient confirmé avoir réellement versé. Nous avons aussi remarqué un versement insuffisant de l'allocation de transition d'un élu, conséquence d'une interprétation inadéquate de l'article 31 de la *LTEM* par la Ville. Le calcul de

l'allocation de départ d'un élu n'était conforme à aucune interprétation possible de la *LTEM*. De même, nous avons observé entre 2013 et 2017 deux traitements différents pour le versement d'allocation de dépenses, sans qu'il y ait eu de changement législatif.

- 5.37 Dans le cadre du premier suivi réalisé en 2019, nous avons constaté que l'ensemble de ces écarts relevés en 2017 avait été corrigé promptement par la Ville. Toutefois, un des écarts n'avait pas été réglé à ce moment, où une démarche était en cours par un organisme supramunicipal pour récupérer une somme d'un peu plus de 17 000 \$ versée en trop concernant la rémunération de base et additionnelle d'un élu en 2017.
- 5.38 Nous avons finalement relevé en 2017 que la Ville avait décomptabilisé un passif éventuel concernant les allocations de départ et de transition d'un élu faisant l'objet d'une poursuite judiciaire, dont le dénouement était devenu indéterminable. Ceci n'était pas conforme à la normalisation comptable.

Résultats du suivi

- 5.39 Le processus préliminaire élaboré par la Ville en mars 2019 prévoit que la direction du greffe et des affaires juridiques a la responsabilité de tenir à jour la liste des élus assermentés dont le mandat est effectif. De plus, cette direction est également responsable de calculer la rétribution des élus afin que la direction des ressources humaines en effectue le versement.
- 5.40 Au moment de notre suivi, la Ville comptait apporter certains ajustements à ce processus, entre autres, pour formaliser la responsabilité transversale de la direction du greffe et des affaires juridiques. Ces ajustements consistaient essentiellement à élaborer des mécanismes et des contrôles pour donner une assurance de l'exactitude des calculs et des versements de la rétribution des élus en fonction de l'application de la réglementation en vigueur et d'en assurer le fonctionnement.
- 5.41 Entre-temps, des rencontres sont organisées trimestriellement entre ces deux directions et celle de l'administration et des finances pour s'assurer de l'exactitude de ces calculs et de ces versements aux élus, de l'application des changements législatifs et du traitement comptable approprié selon les normes applicables. Il serait pertinent de s'assurer lors de ces rencontres de documenter que la revue des calculs est effectuée en fonction du respect de la réglementation en vigueur même en l'absence de changements législatifs pour notamment assurer une constance des traitements advenant que plusieurs positions juridiques soient possibles. Il serait aussi à propos de laisser des traces d'approbation des revues effectuées dans le cadre de ces rencontres. Finalement, il sera indiqué de formaliser les positions juridiques nécessaires.
- 5.42 La démarche auprès de l'élu par l'organisme supramunicipal n'a pas permis d'obtenir le remboursement de la somme versée en trop concernant sa rémunération de base et additionnelle de 2017. En effet, l'élu n'a pas voulu effectuer ce remboursement malgré les diverses communications avec l'organisme qui a donc mis fin à sa démarche.

5.43 Finalement, la Ville a comptabilisé de nouveau la somme qu'elle avait renversée concernant les allocations de départ et de transition de l' élu qui faisaient l' objet d' une poursuite judiciaire qui s' est soldée par une entente à l' amiable.

Conclusion

5.44 La Ville a pris le virage nécessaire pour améliorer le processus concernant la rémunération de base et additionnelle ainsi que les allocations de dépenses, de départ et de transition. La finalisation de ce processus devrait permettre de régler la recommandation émise concernant cette rétribution des élus. Le tableau suivant présente le statut de cette recommandation.

Tableau 5.4 Statut des recommandations émises — traitement des élus 2017

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
2017-3-1	<p>Établir un cadre permettant d' obtenir une assurance que la réglementation est appliquée avec constance. À cet effet, il est notamment recommandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de formaliser les positions juridiques de la réglementation en vigueur; • de prévoir dans le processus de traitement des élus municipaux un contrôle des sommes réellement versées par les organismes aux élus; • de modaliser les calculs relatifs au traitement des élus municipaux dans ce processus; • d' assigner à une personne la responsabilité de la formalisation et de l' exactitude des positions juridiques; • d' attribuer un propriétaire transversal responsable de l' exactitude des résultats attendus de ce cadre, dont l' application des positions juridiques, des calculs et des versements des sommes aux élus; • d' encadrer la comptabilisation de la rétribution des élus par une personne ayant des compétences en matière de normalisation comptable; • de s' assurer que l' employé qui exécute le processus soit supervisé, avec une revue et une approbation formelle de ses travaux. 		✓		

Processus de remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers (1^{er} suivi en 2019)

Sommaire des constatations

5.45 Lors de notre premier suivi, nous avons relevé certaines lacunes touchant le processus de traitement et d' approbation des demandes de remboursement de dépenses de recherche et soutien des conseillers municipaux, processus qui avait été mis en place pour répondre à nos recommandations de 2017. Par exemple, nous n' avons pas retrouvé la délégation de la gestion des demandes de remboursement d' un élu. Également, nous avons relevé des remboursements

de dépenses d'un mandataire faits au nom des élus, sans accompagnement de pièces justificatives outre la facturation par le mandataire et sans attestation par ces élus que ces dépenses du mandataire ont été faites en leur nom.

- 5.46 De plus, nous avons relevé qu'il n'y avait pas d'encadrement en place concernant les avances de fonds pour les dépenses de recherche et de soutien. Nous relevions qu'un tel encadrement permettrait de déterminer les circonstances où des avances peuvent être versées aux élus, leur maximum, la façon et les délais pour rembourser les sommes inutilisées et l'admissibilité de ces sommes financées à même ces avances.
- 5.47 Par ailleurs, un bon nombre de nos sélections de demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien pour l'ensemble des élus ne contenaient pas tous les documents et renseignements requis.
- 5.48 Finalement, certaines de nos sélections, à notre avis, ne se qualifiaient pas à titre de dépense admissible ou visaient des remboursements qui n'étaient pas prévus dans un mandat en amont de leur engagement.

Résultats du suivi

- 5.49 Une politique sur le remboursement des frais de recherche et soutien des conseillers a été adoptée par le conseil municipal le 11 mai 2020. La direction de l'administration et des finances est responsable de s'assurer de son application.
- 5.50 Cette politique vise à préciser certains éléments qui permettent de répondre aux recommandations émises. D'une part, elle précise que le mandat de délégation d'un conseiller pour administrer ses dépenses doit être transmis en début d'année au trésorier de la Ville, et ce, avant la première demande de remboursement. Elle précise aussi que le conseiller doit attester par écrit l'exactitude des demandes de remboursement soumises en son nom par le mandataire, et ce, par l'intermédiaire d'une liste des dépenses.
- 5.51 D'autre part, la politique encadre les avances de fonds avec des montants maximaux annuels par conseiller ainsi que les modalités et les échéances de remboursement. De plus, elle formule la nature des pièces justificatives requises lors d'une demande de remboursement. Elle exige également qu'une déclaration du conseiller soit effectuée pour chaque demande de remboursement, à même le formulaire soumis.
- 5.52 Finalement, cette politique formalise les dépenses admissibles en vertu du *Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers (RLRQ c. T-11.001, r. 1)*. Des règles complémentaires à ce règlement y sont également ajoutées afin de clarifier chacune de ces dépenses admissibles.

Conclusion

- 5.53 La nouvelle politique sur le remboursement des frais de recherche et de soutien des conseillers ainsi que les autres mesures mises en place permettent de répondre aux recommandations énoncées. Le tableau suivant en présente le statut.

Tableau 5.5 Statut des recommandations émises – premier suivi au rapport annuel 2019

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée
2019-6-1	<p>Mettre en place une procédure administrative et des contrôles qui permettraient de valider que les dépenses de recherche et de soutien réclamées par un mandataire sont effectuées, appuyées et admissibles, en exigeant entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> la transmission, minimalement une fois par année, à la direction de l'administration et des finances d'une attestation de l'exactitude et de l'admissibilité des dépenses par les élus ayant délégué la responsabilité de la gestion des demandes de remboursement; la transmission annuelle à la direction de l'administration et des finances d'une copie signée de chaque mandat de délégation octroyé par un élu; la présentation des factures originales et des preuves de paiement qui appuient les déboursés de recherche et de soutien effectués par le mandataire. 	✓			
2019-6-2	Établir et formaliser un encadrement concernant les avances de fonds pour des dépenses à titre de recherche et de soutien.	✓			
2019-6-3	<p>Mettre en place des mesures de contrôle permettant de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> les demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien sont accompagnées de l'ensemble de l'information et de la documentation requise avant que le paiement soit émis; les paiements pour le remboursement de dépenses de recherche et de soutien ne sont pas effectués en l'absence des pièces requises ou autres documents et informations requis; l'information soumise lors d'une répartition des dépenses de recherche et de soutien entre des élus permet de bien déterminer les bénéficiaires obtenus par chacun de ceux-ci. 	✓			
2019-6-4	Prévoir dans le processus des contrôles qui permettront de s'assurer de l'admissibilité des dépenses à titre de recherche et de soutien en fonction de la LTEM, du Règlement et du Guide, avant que le remboursement soit émis.	✓			

Encadrement de l'application des lois et règlements

Sommaire des constatations

5.54 Finalement, en 2017, ayant constaté l'importance d'encadrer le respect de la réglementation en vigueur pour le traitement des élus, nous avons invité la Ville à aller plus loin, en déterminant un propriétaire transversal, responsable d'inventorier l'ensemble des lois qui sont applicables à la Ville, puisque nous avons pu constater antérieurement à ce mandat l'inexistence d'un tel inventaire. De plus, nous mentionnions que ce propriétaire devrait être le gardien du respect des lois et règlements de la Ville, notamment en étant partie prenante à la détermination des aspects juridiques qui doivent être considérés dans les processus de la Ville.

Résultats du suivi

- 5.55 La direction du greffe et des affaires juridiques a mis en place, en septembre 2020, un processus d'élaboration et de vigie des lois et règlements⁵³ qui vient définir et encadrer les rôles et responsabilités de la direction ainsi que les autres directions de la Ville en cette matière.
- 5.56 Une liste des lois et règlements applicables aux activités et opérations de la Ville a été également élaborée et sera tenue à jour. Cette liste détaille par direction les lois et règlements applicables qui ont été discutés au préalable avec les directions concernées.
- 5.57 Quant aux processus où ces lois et règlements revêtent une importance suffisante pour y formaliser des positions juridiques, ils seront déterminés progressivement par les directions qui en sont responsables afin qu'elles sollicitent soit la direction du greffe et des affaires juridiques, soit des ressources externes, selon l'ampleur des besoins et les compétences juridiques plus pointues nécessaires.

Conclusion

- 5.58 Les actions prises ainsi que celles prévues à l'égard de notre recommandation concernant l'inventaire et l'application des lois et règlements importants devraient permettre de régler graduellement cette recommandation.

Tableau 5.6 Statut des recommandations émises — traitement des élus 2017

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation				
		Actions appropriées - Terminées	Actions appropriées - En cours	Actions non appropriées	Aucune action posée	
2017-3-2	Inventorier, dans un premier temps, l'ensemble des lois qui s'appliquent à la Ville. Dans un deuxième temps, déterminer les processus où des lois et règlements revêtent une importance suffisante pour y formaliser des positions juridiques.		✓			

⁵³ PRO.2000.5 Processus d'élaboration des lois et règlements applicables dans le cadre des activités de la Ville de Terrebonne et de la vigie des projets de lois et règlements pouvant avoir un impact sur ses activités et opérations.



6

CHAPITRE 6
AUDIT FINANCIER



Mise en contexte

Audit des états financiers de la Ville de
Terrebonne

Audit des états financiers de Les
Complexes sportifs Terrebonne inc.

CHAPITRE 6 AUDIT FINANCIER

MISE EN CONTEXTE

Objectif de l'audit

- 6.1 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.
- 6.2 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.
- 6.3 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.
- 6.4 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.

Audits réalisés en 2020

- 6.5 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, 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'administration.
- 6.6 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 par un co-audit.
- 6.7 La Ville et les Complexes ont été retenus afin de faire l'objet d'une mission d'audit en 2020. 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

- 6.8 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>.
- 6.9 Le rapport conjoint de l'auditeur indépendant et du vérificateur général, qui a été produit à la suite des travaux d'audit achevés le 5 mai 2021, contient une opinion sans réserve.

Sommaire des constatations et des recommandations

- 6.10 Notre Bureau, seul ou conjointement avec l'auditeur indépendant, n'a émis aucune nouvelle recommandation à la suite de l'audit. Le suivi des quatorze recommandations émises antérieurement a été communiqué à la direction de la Ville et au comité de vérification. Six de ces quatorze recommandations ont été fermées en 2020. Les huit autres qui ont été reconduites concernent notamment les éléments ci-dessous.
- 6.11 Le déploiement des nouveaux modules du système d'information financière se poursuit. La direction de l'administration et des finances met à jour et documente les processus financiers et les contrôles au fil de leur déploiement. Elle poursuivra ses travaux pour obtenir une vue d'ensemble des systèmes et interfaces de la Ville liés à l'information financière et des contrôles clés y étant rattachés pour en valider la fiabilité.
- 6.12 Également, nous avons observé une amélioration importante dans les processus en place pour produire l'information et les analyses nécessaires à l'audit financier. Entre autres, la Ville a centralisé l'audit financier sous la responsabilité d'une ressource. La direction de l'administration et des finances poursuivra ses travaux d'optimisation afin d'assurer la disponibilité de l'ensemble du dossier dès le début de l'audit.
- 6.13 Finalement, 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.

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DE LES COMPLEXES SPORTIFS TERREBONNE INC.

- 6.14 Les Complexes a été constitué en 2002, en vertu des dispositions de la partie III de la *Loi sur les compagnies*. Son principal objectif est de gérer des centres sportifs et de promouvoir des activités sportives et récréatives offertes aux résidents de la Ville et de la région. Son conseil d'administration est composé de sept membres.

Résultats de l'audit

- 6.15 Le rapport conjoint de l'auditeur indépendant et du vérificateur général, qui a été produit à la suite des travaux d'audit achevés le 30 mars 2021, contient une opinion sans réserve.

6.16 Notre Bureau n'a émis aucune nouvelle recommandation pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020.

Autres informations

6.17 La Ville a accordé de l'aide financière totalisant environ 1,5 million \$ à l'organisme en 2020 (6 millions \$ en 2019), dont 500 000 \$ comme mesure de soutien financier et 920 000 \$ de location d'heures de glace non utilisées, en raison de la pandémie. Ces heures de glace non utilisées sont habituellement incluses dans la somme pour la location de plateaux sportifs, par la Ville à l'organisme. Ainsi, la somme de cette location réellement utilisée en 2020 par les organismes du milieu et les citoyens a été d'environ 900 000 \$ (1,9 million \$ en 2019).

6.18 Elle lui confie également l'entretien et la gestion des installations de son complexe aquatique et gymnique, pour lesquels elle lui a versé environ 1,3 million \$ en 2020 et en 2019.

6.19 Elle cautionne également des emprunts de cet organisme dont le solde se chiffrait à 29,3 millions \$ au 31 décembre 2020 (35,7 millions \$ au 31 décembre 2019).

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DES AUTRES ORGANISMES

6.20 Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020, nous n'avons pas audité les états financiers du Groupe plein air Terrebonne, de la Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins et de la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche. Les travaux ont été réalisés par l'auditeur indépendant mandaté pour l'audit des états financiers consolidés de la Ville.



7

CHAPITRE 7 ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE SUBVENTION D'AU MOINS 100 000 \$



Mise en contexte

Objectif et portée des travaux

Résultat des travaux

CHAPITRE 7 ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE SUBVENTION D'AU MOINS 100 000 \$

MISE EN CONTEXTE

- 7.1 L'article 107.9 de la LCV prévoit que tout organisme qui reçoit une subvention annuelle de la Ville d'au moins 100 000 \$ doit faire auditer ses états financiers. L'auditeur de celui-ci doit alors transmettre au vérificateur général une copie des états financiers audités comprenant son rapport d'audit ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et ses recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cet organisme (ci-après la « documentation »).
- 7.2 L'auditeur indépendant des organismes concernés doit transmettre à la demande du vérificateur général, tout document, renseignement ou explication sur les travaux d'audit et leurs résultats. Si le vérificateur général estime que ces renseignements, explications ou documents obtenus sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.
- 7.3 Les organismes municipaux qui sont assujettis à l'audit financier du vérificateur général, soit ceux qui font partie du périmètre comptable de la Ville, soit ceux dont elle nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration, ne sont pas visés par cette disposition légale.

OBJECTIF ET PORTÉE DES TRAVAUX

- 7.4 L'objectif des travaux réalisés était de s'assurer que tout organisme bénéficiant d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville se conforme aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV, et d'évaluer si une vérification additionnelle s'imposait.
- 7.5 Nos travaux ont consisté à :
- demander à la Ville la liste de tous les organismes qui ont reçu une subvention en 2020 afin de déterminer ceux qui ont bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$;
 - obtenir la documentation de l'auditeur de chacun de ces organismes;
 - évaluer à la lumière de cette documentation si une vérification additionnelle s'imposait.

RÉSULTAT DES TRAVAUX

Documentation obtenue

- 7.6 Deux organismes ont reçu une subvention de plus de 100 000 \$ de la Ville. Nous avons obtenu pour ceux-ci uniquement les états financiers audités, puisqu'aucun rapport résumant des constatations et des recommandations n'a été transmis au conseil d'administration ou aux dirigeants de ces organismes. Nous avons pris connaissance des états financiers audités et nous n'avons rien relevé indiquant qu'une vérification additionnelle s'imposait.

Autre information

7.7 Le tableau ci-après présente de l'information relative aux subventions accordées à ces deux organismes par la Ville en 2020 et en 2019.

Tableau 7.1 Subventions versées par la Ville

Organisme	Mission	Subvention 2020	Subvention 2019
Cité GénérAction 55+ Date du rapport de l'auditeur : 1 ^{er} mars 2021	Favoriser la socialisation, la valorisation et le développement des personnes âgées de 55 ans et plus	251 562 \$	251 562 \$
Société de développement culturel de Terrebonne Date du rapport de l'auditeur : 15 avril 2021	Administrer un site historique et des installations à vocation culturelle	1 857 000 \$	2 052 000 \$

Source : Données compilées par le Bureau. Les données sont basées sur l'information des états financiers audités des organismes.



8

CHAPITRE 8
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 8 RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

INTRODUCTION

- 8.1 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 7;
 - de l'information concernant la gestion des activités du Bureau présentée dans ce chapitre.
- 8.2 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.
- 8.3 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 2020.

SUIVI DES CIBLES DU PLAN D'ACTION 2020-2025

- 8.4 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 8.1 et 8.2 présentent le résultat de ces cibles, par orientation.

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

- 8.5 Essentiellement, pour la première orientation, la plupart des cibles de 2020 ont été atteintes, et celle qui a une portée quinquennale affiche une progression satisfaisante pour être atteinte en 2025.

Tableau 8.1 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	Résultats
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	De 0 % à 40 % Progression satisfaisante
Nombre de communications effectuées traitant du rôle du Bureau et de ses travaux	Selon le plan de communication 2020 : Treize	Onze Atteint partiellement à 85 %
Nombre de suivis des recommandations	Selon le processus de suivi des recommandations 2020 : Douze	Douze Atteint

Réalisation des travaux du plan annuel

- 8.6 Une des premières actions relativement à cet objectif que le Bureau a mis en œuvre l'an dernier a été le développement d'une matrice de risques afin de prioriser ses travaux des années 2020-2025. Cette matrice est mise à jour annuellement afin de revoir la planification de ses travaux prioritaires selon l'évolution des risques importants de la Ville et d'une vigie en continu des enjeux publics à fort impact sur le citoyen.
- 8.7 Cette matrice comprend les audits à réaliser annuellement qui prennent en compte des 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 0 % à 40 % de ces audits ont été réalisés en 2020.

Communication effectuée traitant du rôle du Bureau et de ses travaux

- 8.8 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. Onze des treize communications prévues en 2020, selon ce plan, ont été effectuées, soit 85 %.

- 8.9 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 de performance 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.
- 8.10 Aussi, lorsqu'un audit est axé sur des activités clés pour les citoyens ou des enjeux à fort impact sur ceux-ci, le Bureau cherche à susciter leur intérêt en les tenant informés et en sollicitant leur participation lorsque cela s'y prête. D'ailleurs, cette année, dans le cadre de l'audit portant sur le développement social des citoyens en contexte de vulnérabilité présenté au chapitre 2, le Bureau a invité les citoyens et les organismes sociocommunautaires à échanger avec lui. Ces échanges visaient à comprendre leur lecture de la situation de certains groupes en contexte de vulnérabilité ainsi que sur leur évolution possible selon le soutien et les adaptations dont ils peuvent bénéficier. Pour ce faire, le Bureau a organisé des groupes de discussion et des entrevues individuelles.

Suivi des recommandations

- 8.11 Le processus de suivi des recommandations des audits de performance présenté au chapitre 5 de ce rapport prévoit de suivre en continu tous les six mois les recommandations, et ce, jusqu'au suivi final qui est habituellement prévu trois ans après le dépôt du rapport d'audit. Pour l'audit financier, le processus prévoit un suivi annuel dont le résultat est présenté au chapitre 6. Le nombre de suivis est donc calculé en fonction de ce processus. Pour cette année, les recommandations des cinq audits de performance de 2017 à 2019 ont été suivies ainsi que celles touchant le processus décisionnel des instances et celles de l'audit financier de la Ville.

Orientation 2 — Exceller en demeurant compétent, performant et novateur

- 8.12 Le résultat des cibles de la deuxième orientation est présenté au tableau suivant. Les cibles de 2020 ont été atteintes, et celle qui est quinquennale a une progression satisfaisante pour être atteinte en 2025.

Tableau 8.2 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’efficience, de qualité et d’agilité		
2.4 Assurer la notoriété du Bureau auprès des parties prenantes clés		
Indicateur	Cible	Résultats
Pourcentage de réalisation du plan d’innovation et d’amélioration continue	100 % 2020 : Six priorités de 2020 présentées au tableau 8.3	100 % Atteint
Nombre d’heures de formation	Selon le plan de formation 2020 : 86 heures	88 heures Atteint
Pourcentage d’experts dans chacun des grands axes regroupant nos divers domaines de compétences	100 % des experts pour les audits le requérant 2020 : Deux des trois 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	25 % Progression satisfaisante

Réalisation des travaux du plan annuel

8.13 Plusieurs projets sont requis pour atteindre les objectifs stratégiques alignés sur 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 2020 qui sont présentées au tableau 8.3 ont été entièrement atteintes.

Tableau 8.3 Six priorités de 2020 du plan d'innovation et d'amélioration continue

Indicateur	Cible	Résultats
Mise en place d'un programme de performance de l'équipe intégré avec la planification stratégique du Bureau	Indicateurs et cibles de la planification stratégique : décembre 2019 Autres mesures de performance individuelle : décembre 2020	Novembre 2019 Atteint Octobre 2020 Atteint
Développement des compétences par ressource	Plan de formation intégré au programme de performance : décembre 2020	Octobre 2020 Atteint
Projet de gestion documentaire	Plan d'action à déposer en septembre 2020	Charte projet avec un plan d'action, déposée et approuvée le 25 août 2020 Atteint
Amélioration continue de la vigie des enjeux publics à fort impact sur le citoyen faite par notre Bureau	Plan d'action à déposer à l'automne 2020	Charte projet avec un plan d'action, déposée et approuvée le 19 octobre 2020 Atteint
Encadrement de la gestion des ressources externes	Contrat formalisant les services attendus et leur qualité	Lettre mandat ajoutée au contrat Atteint
Programme d'évaluation des experts	Grille d'évaluation et de rétroaction selon le contrat	Avril 2021 Atteint

Formation

- 8.14 L'apprentissage continu est l'un des pans importants de la performance de notre équipe. Comme il a été promu par l'une de nos valeurs, notre talent est notre actif le plus important où nous cherchons à maximiser notre agilité ainsi que la rigueur et l'excellence de nos travaux. D'où la nécessité d'améliorer continuellement nos habiletés personnelles et professionnelles. Comme illustré au tableau 8.3, le développement de nos compétences est encadré par un plan de formation individuel qui a été intégré à notre nouveau programme de performance. Ce plan comprend des séances de formation dans les domaines de la comptabilité, de l'audit du secteur public et de l'optimisation des ressources, qui sont encadrées par la normalisation de CPA Canada, ainsi que pour d'autres domaines connexes, par exemple l'éthique.
- 8.15 Dans cette optique, notre adjointe administrative a suivi en 2020 un cours intensif en audit de performance afin de développer de nouvelles compétences pour réaliser des travaux d'audit du Bureau sous notre supervision.
- 8.16 Pour 2020, les activités de formation structurée ont totalisé une somme d'environ 3 000 \$, 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. Certaines de ces heures doivent être dans le domaine de l'audit afin de maintenir leur titre de CPA auditeur.

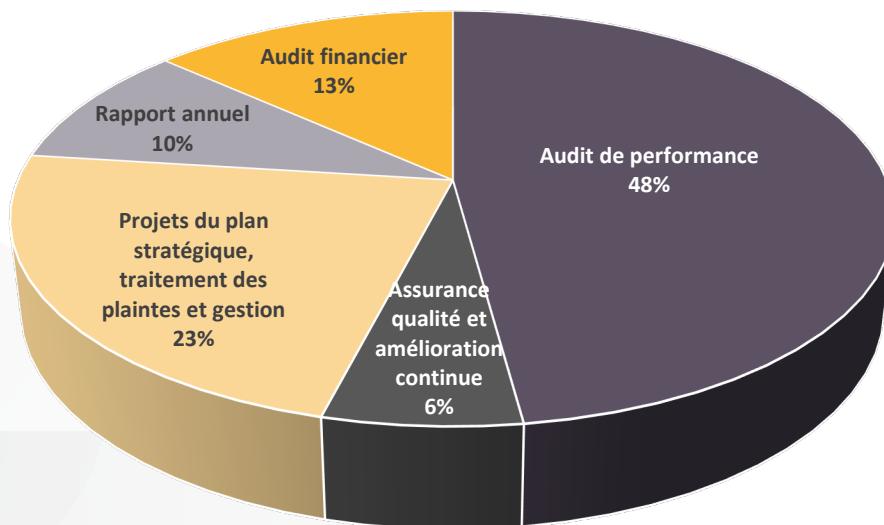
Expertise externe

- 8.17 Le Bureau a pour pratique de s'allier à des experts dans le domaine de l'audit pour l'appuyer dans la réalisation et le contrôle de qualité de ses travaux. 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. Par ailleurs, un programme d'évaluation du rendement des experts affectés aux différents mandats est en voie d'élaboration.

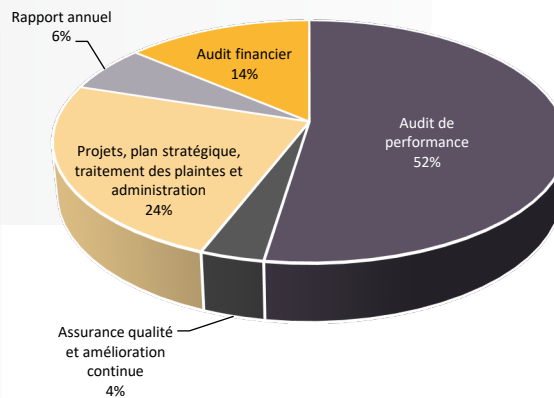
RÉPARTITION DES TRAVAUX

8.18 Les projets du plan stratégique qui sont illustrés au tableau 8.3 sont priorisés dans un souci d'innover, d'assurer notre notoriété, 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 8.1, une part importante est consacrée aux travaux d'audit, à leur diffusion par l'intermédiaire du rapport annuel et à l'assurance qualité.

Figure 8.1 Répartition des travaux des ressources internes et externes du Bureau du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020



Comparatif 2019



Source : Données compilées par le Bureau.

Assurance qualité et amélioration continue

- 8.19 L'assurance qualité et l'amélioration continue qui comprend la formation sont importantes pour respecter nos valeurs, entre autres celle concernant notre talent où nous visons l'excellence de nos travaux par notre agilité et notre rigueur.
- 8.20 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. Cette année, trois inspections ont été faites, soit pour deux dossiers d'audit financier et pour un dossier d'audit de performance. Ces inspections 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.
- 8.21 L'ensemble des travaux du Bureau est encadré 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. La révision et le rehaussement de cette méthodologie se poursuivent, en continuant notre passage à un Bureau entièrement numérique. Notre processus d'amélioration continue vise aussi à suivre l'évolution de la fonction du vérificateur général selon le cadre légal et normatif et des normes d'audit ainsi qu'à optimiser l'utilisation des ressources humaines et financières gérées par le Bureau.

RESSOURCES HUMAINES

- 8.22 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.
- 8.23 Toutefois, le Bureau ayant des besoins très pointus pour certains sujets récurrents prévus à sa planification stratégique, il a recours à réseau d'experts afin de collaborer avec lui lors de la réalisation de mandats touchant ces sujets.
- 8.24 Le Bureau compte, en plus de la vérificatrice générale, les deux ressources permanentes suivantes :
- Anne Touchette, CPA auditrice, CA, conseillère en vérification;
 - Linda Deschênes, adjointe administrative.

8.25 À ces ressources s'ajoutent les firmes et consultants suivants :

- Brigitte Blanchard;
- Martin Caouette, Ph. D., ps. éd. professeur;
- Régent Chouinard, CPA auditeur, CA;
- Jean Cinq-Mars;
- Communications Infrarouge inc.;
- Cosmo-logique informatique inc.;
- DCA, comptable professionnel agréé, inc.;
- Humance inc.;
- International Innovations & Services;
- JNT conseils inc.;
- Guy Perron CPA inc. ;
- PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./S.E.N.C.R.L.;
- 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.;
- 7703988 Canada inc.

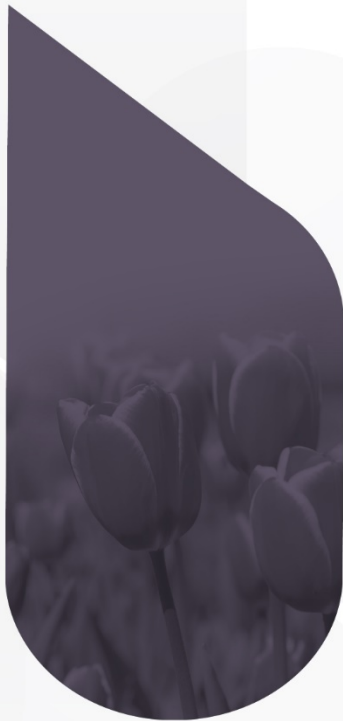
RESSOURCES FINANCIÈRES

8.26 Les dépenses de fonctionnement du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020 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 œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

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

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

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 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.

Malgré le troisième alinéa de l'article 86 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35), la vérification de la Commission mandatée par un règlement adopté en vertu du présent article est faite une fois tous les deux ans.

Le règlement ne peut être abrogé.

2018, c. 8, a. 51.

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 au plus tard le 30 septembre suivant le dernier exercice financier qu'il concerne. 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.

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 2020 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 2020 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 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.

Le 17 mai 2021

Deloitte S.E.N.C.R.L / s.r.l.¹

¹ CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° A116671

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

**RELEVÉ DES DÉPENSES
EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2020**

	Budget 2020 ⁽¹⁾ (non audité)	Réalizations	
		2020	2019
Salaires et avantages sociaux	451 200 \$	454 234 \$	430 641 \$
Services professionnels	122 400	98 858	101 170
Autres dépenses de fonctionnement	45 500	38 995	40 029
Total	619 100 \$	592 087 \$	571 840 \$

(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 2020.

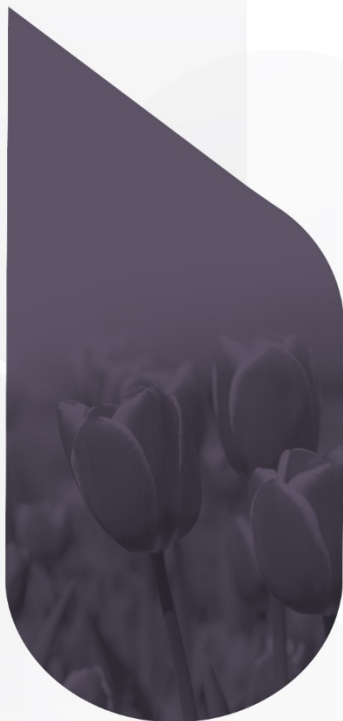


3

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

