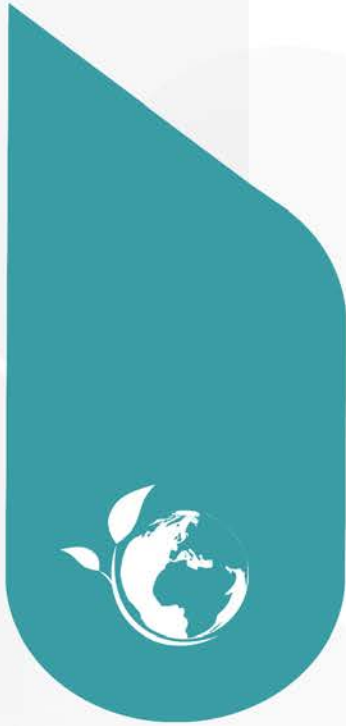


2019



# RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Présenté au conseil municipal



Le Bureau du vérificateur général est conscient des impacts environnementaux de la production du papier et de l'impression de celui-ci.

**C'est pourquoi que, encore une fois cette année, uniquement la version électronique de ce document a été rendue disponible en la diffusant sur 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 25 mai 2020

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 2019.

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	AUDIT FINANCIER	13
Chapitre 3	VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ LÉGISLATIVE	21
Chapitre 4	GESTION DES PERMIS, DES CERTIFICATS ET DES INSPECTIONS EN MATIÈRE D'URBANISME À LA VILLE DE TERREBONNE	27
Chapitre 5	GOUVERNANCE ET GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA VILLE DE TERREBONNE	61
Chapitre 6	SUIVI DES RECOMMANDATIONS	99
Chapitre 7	RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	131
<b>ANNEXE 1</b>	<b>EXTRAITS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES</b>	<b>137</b>
<b>ANNEXE 2</b>	<b>RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT</b>	<b>149</b>
<b>ANNEXE 3</b>	<b>PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b>	<b>155</b>



2018

2019

2020

2021



1

CHAPITRE 1  
OBSERVATIONS DE LA  
VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



Planification stratégique 2020-2025

Survol des travaux en cours

Sommaire des travaux de l'année

Impact de la pandémie

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 2019 par le Bureau du vérificateur général (ci-après le « Bureau »). Le chapitre 1 me permet d'en résumer les éléments clés, en plus de présenter les travaux qui sont en cours ainsi que d'apporter divers commentaires relatifs à des sujets d'intérêt.

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2020-2025

- 1.2 Nous avons réalisé à l'automne dernier l'exercice de planification stratégique 2020-2025 de notre Bureau, le sommaire en résultant est présenté en annexe 3 du présent rapport. Dans le cadre de cet exercice, nous avons arrêté les deux grandes orientations stratégiques suivantes autour desquelles nos plans d'action sont alignés, soit :
  - de réaliser des travaux significatifs pour les élus, les citoyens et l'administration municipale;
  - d'exceller en demeurant compétent, performant et novateur.
- 1.3 Pour ce faire, nous avons entre autres établi un diagnostic de la situation qui prévaut à la Ville de Terrebonne (ci-après la « Ville »), à partir de diverses analyses et échanges relatifs à ses grands enjeux, à ses orientations, à ses priorités ainsi qu'à ses chantiers importants instaurés en 2019 et en 2020. Nous avons également analysé son modèle économique qui met entre autres en relation sa proposition de valeur à ses divers segments de citoyens en considérant ses partenaires, ses activités et ses ressources clés.
- 1.4 Une des premières actions que nous avons mises de l'avant à la suite de cet exercice a été le développement d'une matrice de risques. Cette matrice vise à prioriser judicieusement les travaux des prochaines années, qui s'aligneront sur des activités clés de la Ville dans l'intérêt du citoyen ainsi que sur les grands risques et enjeux de la Ville et des organismes municipaux. Cette matrice sera revue annuellement à la lumière de l'évolution de l'environnement de la Ville. À cet effet, nous effectuons en continu une vigie des enjeux publics à fort impact sur le citoyen et nous analyserons notamment le résultat de l'exercice de planification stratégique de la Ville qu'elle compte finaliser en début d'année 2021.
- 1.5 Soulignons que nous rendrons annuellement compte de la réalisation des éléments clés de notre plan d'action 2020-2025 dans notre rapport d'activités qui sera intégré à notre rapport annuel, et ce, dès l'an prochain.

### SURVOL DES TRAVAUX EN COURS

- 1.6 Les travaux relatifs à l'audit de performance concernant l'exercice de planification stratégique de la Ville ont été mis en veille jusqu'à ce que la Ville ait terminé cet exercice.

- 1.7 Deux planifications concernant des audits de performance sont en cours, l'une portant sur le développement social concernant le volet personne vulnérable nécessitant une assistance particulière et l'autre sur la sécurité civile. La réalisation des travaux relatifs à l'audit sur le développement social se poursuivra au courant de l'année 2020, toutefois, nous ne pouvons déterminer pour l'instant à quel moment nous entamerons la phase de réalisation des travaux auprès de l'audité concernant la sécurité civile, étant donné la pandémie en cours.
- 1.8 Dans le cadre de nos vérifications sur la conformité législative, nous avons sélectionné des organismes qui ont bénéficié d'une aide financière accordée par la Ville. Les résultats de nos travaux seront communiqués dans notre prochain rapport annuel. Les organismes qui ont été sélectionnés contribuent à promouvoir et à développer la discipline qu'est le hockey sur glace dans le contexte de la pratique sportive de niveau récréatif, compétitif et à haut niveau.

## SOMMAIRE DES TRAVAUX DE L'ANNÉE

- 1.9 Cette section présente les faits saillants des travaux réalisés au cours de la dernière année. Les constatations détaillées de même que les recommandations qui en découlent paraissent aux chapitres 2 à 6 du présent rapport.

### Audit financier

- 1.10 Le chapitre 2 fait état des résultats des travaux de l'audit financier de l'exercice terminé le 31 décembre 2019. Ces travaux ont été réalisés conjointement avec l'auditeur indépendant, pour la Ville ainsi que pour les trois organismes inclus dans son périmètre comptable, soit le Groupe plein air Terrebonne (ci-après le « GPAT »), Les Complexes sportifs Terrebonne inc. (ci-après les « CST ») et la Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins (ci-après la « RAIM »). À la suite de ces audits, les rapports conjoints produits contiennent des opinions sans réserve.

### Audit de la Ville

- 1.11 Le rapport financier 2019 de la Ville a été déposé à la date prescrite en vertu de la *Loi sur les cités et villes*<sup>1</sup> (ci-après la « LCV ») alors qu'il avait été déposé postérieurement à cette date depuis bon nombre d'années. Nous tenons donc à souligner les efforts soutenus de la part de la direction de l'administration et des finances pour y parvenir, d'autant plus qu'une grande partie de leurs travaux ont été réalisés simultanément à la pandémie liée à la COVID-19 qui a nécessité une réorganisation rapide de leurs travaux et de leur mode de fonctionnement.

### Audit des organismes

- 1.12 Les constats et les recommandations du vérificateur général émis depuis quelques années mettaient en lumière des enjeux importants au sein des organismes. À cet effet, ces derniers ont poursuivi la mise en place de plusieurs initiatives qui devraient se solder par une gestion plus rigoureuse des fonds publics investis par la Ville.

---

<sup>1</sup> *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, c. C-19)

- 1.13 À titre d'exemple, nous avons soulevé le niveau d'endettement important d'un de ces organismes qui l'a empêché de générer des réserves pour assurer l'entretien de ses actifs et, par ricochet, la pérennité de la qualité de son offre de service. À la suite de ce constat, cet organisme a établi une stratégie permettant l'accumulation de sommes pour répondre au problème soulevé. De plus, il a reçu une aide financière de la Ville qui lui a permis de réduire en 2020 son service de la dette. Finalement, il prévoit un plan d'investissement constitué de sommes qu'il aura lui-même accumulées et qu'il recevra de la Ville.
- 1.14 Les initiatives mises de l'avant prennent également en compte les effets de la pandémie liée à la COVID-19 sur la situation financière des organismes qui est analysée en continu par leur direction. Au moment de notre audit, une de ces organisations avait, entre autres, réduit ses coûts au maximum, notamment en maintenant temporairement ses effectifs au minimum et en concluant des ententes avec ses partenaires afin de reporter certaines interventions jugées non essentielles.
- 1.15 Enfin, dans le cadre de l'audit d'un autre organisme, nous avons relevé certaines lacunes de contrôle touchant ses processus existants. Les mesures mises en place ont été jugées suffisamment avancées pour fermer la recommandation qui en découle.

### Vérification de conformité législative

- 1.16 La présente section résume les travaux réalisés au chapitre 3 qui ont porté sur l'aide octroyée par la Ville à des organismes selon les articles 107.9 et 107.10 de la LCV.
- 1.17 Tout d'abord, nous avons reçu les états financiers audités et la documentation demandée pour deux des trois organismes ayant bénéficié d'une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville et assujettis aux exigences de l'article 107.9 de la LCV. Pour le troisième, nous avons obtenu une version projet des états financiers, la version finale nous sera transmise à la suite de son approbation par le conseil d'administration de l'organisme.
- 1.18 En ce qui concerne les organismes qui ont bénéficié d'une aide financière accordée par la Ville en vertu de l'article 107.10 de la LCV, nos travaux d'audit sont en cours comme il a été mentionné précédemment.
- 1.19 Par ailleurs, un des organismes sélectionnés l'an dernier n'avait pas été en mesure de fournir l'information demandée autant par notre Bureau que par la Ville. À la suite du suivi effectué cette année par le Bureau et la Ville, l'information appropriée n'a toujours pas été fournie. Cet organisme ne réalise plus d'évènements pour la Ville depuis le début de l'année 2019.
- 1.20 Afin de favoriser la transparence de la gestion des fonds octroyés à ces organismes, nous avons recommandé à la Ville, au cours des dernières années, de mettre en place une reddition de comptes destinée au conseil municipal (ci-après le « conseil »), et adaptée au niveau de la subvention qu'ils reçoivent de la Ville. Le mode de reddition de comptes requis a été précisé à la suite de l'adoption en mars 2019 de la politique de gouvernance des organismes mandataires. Cette reddition devrait permettre de fournir suffisamment d'information au conseil.

## Audit de performance

- 1.21 Les chapitres 4 et 5 présentent les résultats des travaux réalisés dans le cadre des deux audits de performance finalisés en 2019.

### **Gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme à la Ville de Terrebonne**

- 1.22 Cet audit avait pour objectif d'évaluer si la Ville gère avec efficacité, efficience et économie la délivrance des permis et des certificats en matière d'urbanisme ainsi que la réalisation des inspections nécessaires tout en s'assurant du respect de la réglementation applicable. Il avait également pour objectif d'examiner si une reddition de comptes périodique était en place pour mesurer la performance de la prestation de services à ce chapitre.
- 1.23 Diverses initiatives ont été déployées dans les dernières années par la direction de l'urbanisme durable afin de structurer ses processus de gestion de la délivrance des permis et des certificats ainsi que la réalisation d'inspections. La prochaine étape est d'évaluer les succès à consolider et d'analyser les problèmes rencontrés afin d'y apporter les ajustements qui permettront d'optimiser ce processus.
- 1.24 D'une part, bien qu'une accumulation importante de demandes de permis, de certificats et d'inspections à réaliser ait été notée au moment de réaliser nos travaux, il n'y a pas eu d'analyses pour en définir les causes, ni d'exercices récents pour corriger la situation.
- 1.25 D'autre part, bien que certaines interventions relatives aux demandes de permis, de certificats et d'inspections aient été définies comme étant prioritaires ou urgentes, cette sélection ne repose pas sur des critères comme la criticité, les délais, les risques, la charge de travail de chacun des inspecteurs et la prise en compte d'un minimum d'inspections préventives. Dans la même foulée, il reste à établir des balises pour guider la répartition des dossiers entre les inspecteurs et encadrer leur priorisation.
- 1.26 Également, l'encadrement relatif à l'étendue des travaux d'analyse et d'inspection ainsi qu'à la qualité de la documentation à verser aux dossiers est imprécis, de telle sorte que l'harmonisation des interventions et de la documentation n'est pas assurée. Une supervision à ce chapitre doit aussi être instaurée. Finalement, la reddition de comptes en place ne permet pas de mesurer adéquatement la performance de la prestation des services de la division permis, inspections et requêtes.
- 1.27 La Ville a actuellement priorisé un chantier qui vise à revoir le fonctionnement de la direction de l'urbanisme durable qui prendra en compte les constats et les recommandations de ce rapport.



## Gouvernance et gestion des systèmes d'information de la Ville de Terrebonne

1.28 L'objectif de cet audit était d'évaluer si :

- la gouvernance de la Ville facilite la direction, la gestion et l'exécution des travaux des technologies de l'information à travers la Ville, en ayant notamment les mécanismes de communication adéquats entre les directions affaires, la direction des technologies de l'information et les instances;
- la dotation interne et externe en ressources financières, matérielles et humaines de la direction des technologies de l'information est optimisée en continu sur la base d'orientations claires et stratégiques.

1.29 La Ville a intégré en 2019 certains mécanismes à sa gouvernance globale pour déterminer et formaliser l'importance des systèmes d'information et le rôle de la direction des technologies de l'information. Toutefois, dans un souci d'amélioration continue, il est important qu'elle poursuive sa lancée en instaurant une gouvernance spécifique aux systèmes d'information afin de faciliter la direction, la gestion et l'exécution des travaux qui y sont reliés, et ce, pour l'ensemble de ces systèmes à travers la Ville.

1.30 Bien que la Ville ait octroyé davantage de ressources liées aux systèmes d'information à la direction des technologies de l'information et aux directions affaires, la répartition de cette dotation devrait être optimisée, si c'est requis, à la suite de l'établissement d'une stratégie reliée aux systèmes d'information.

1.31 Nous avons été en mesure de constater les efforts déployés par l'équipe des technologies de l'information afin d'obtenir les moyens d'améliorer l'offre de service à l'ensemble de la Ville. Nous sommes convaincus que l'intégration des bonnes pratiques recommandées dans le cadre de cet audit leur permettra d'assurer le leadership nécessaire pour mobiliser l'ensemble des directions, appuyer les décideurs et ainsi aider la Ville à atteindre le niveau d'efficacité et d'efficience qu'elle vise dans sa transformation organisationnelle.

### Suivi des recommandations

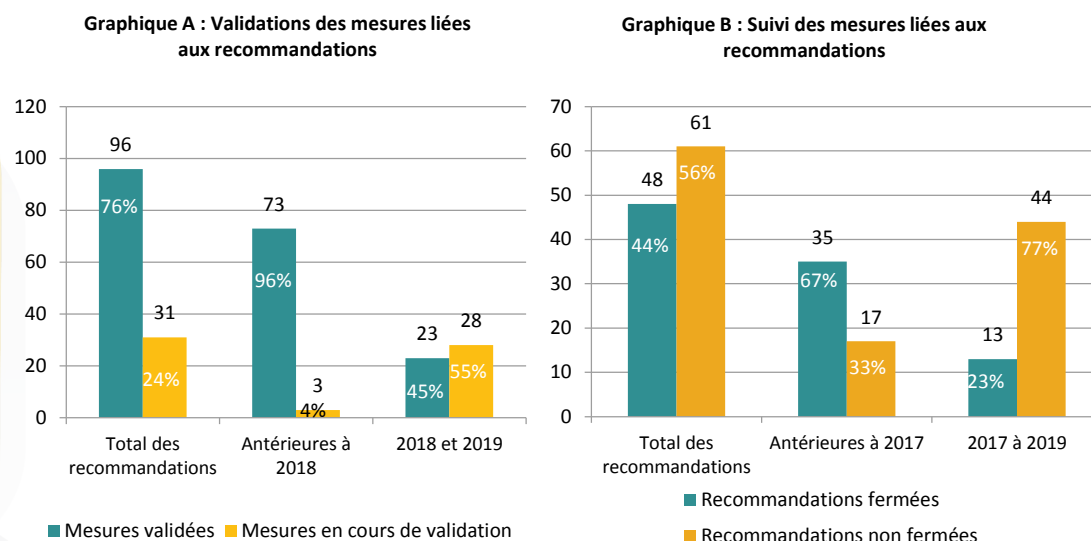
1.32 Le chapitre 6 présente l'analyse des résultats découlant du suivi des recommandations formulées par le Bureau.

1.33 La mise en place par la Ville de mesures permettant de répondre aux recommandations de notre Bureau est une étape essentielle à la suite de nos audits. Nous y attribuons donc beaucoup d'importance, d'autant plus que, depuis quelques années, le taux d'application de nos recommandations a baissé de façon considérable. En effet, les résultats qui découlent de nos travaux sont largement tributaires des efforts investis par tous les intervenants pour mettre en œuvre ces mesures.

1.34 Dans cette optique, un nouveau processus a été déployé en octobre 2018, qui comprend sommairement :

- la validation des plans d'action de la Ville à la fin de chaque audit, jusqu'à la détermination des mesures concrètes appropriées à son contexte;
  - le suivi de la mise en place de l'ensemble des mesures validées selon l'échéancier prévu aux plans d'action respectifs, qui se fait en continu, jusqu'au suivi final d'un audit qui est habituellement prévu trois ans suivant la réalisation originale de ce même audit (ci-après le « suivi final »).
- 1.35 Un des objectifs de ce processus est, dans un premier temps, d'évaluer en amont l'adéquation des plans d'action de la Ville pour atténuer les risques décelés et l'horizon prévu pour leur déploiement. Dans un deuxième temps, le suivi en continu des plans d'action vise à suivre leur avancement, en plus de permettre à la Ville d'ajuster, si requis, les mesures au moment opportun et ainsi travailler plus efficacement. Enfin, le suivi final a pour but d'évaluer l'effet des mesures déployées par la Ville en regard des risques identifiés préalablement dans le cadre de ces audits. La réduction satisfaisante de ces risques est le reflet des gains d'efficacité et d'efficacité de la gouvernance et de la gestion des ressources de la Ville.
- 1.36 Divers indicateurs sont graduellement introduits dans un tableau de bord afin de mesurer l'atteinte de ces objectifs. Ce tableau de bord sera présenté l'an prochain. Pour le moment, les analyses effectuées au chapitre 6 permettent de dégager certaines tendances et certains constats présentés ci-après.
- 1.37 La figure suivante présente le nombre total de mesures validées et le suivi de celles-ci conformément au nouveau processus établi. Ces données permettent de constater que 96 % des validations des mesures se rapportant à des recommandations émises dans le cadre d'audits réalisés antérieurement à ce processus, soit avant 2018, ont été effectuées. Elles démontrent également les efforts déployés pour fermer 67 % des recommandations des audits antérieurs à 2017 qui étaient demeurées ouvertes à la suite des suivis finaux réalisés jusqu'ici. Ces résultats laissent entrevoir une amélioration de la prise en charge des plans d'action par la Ville.

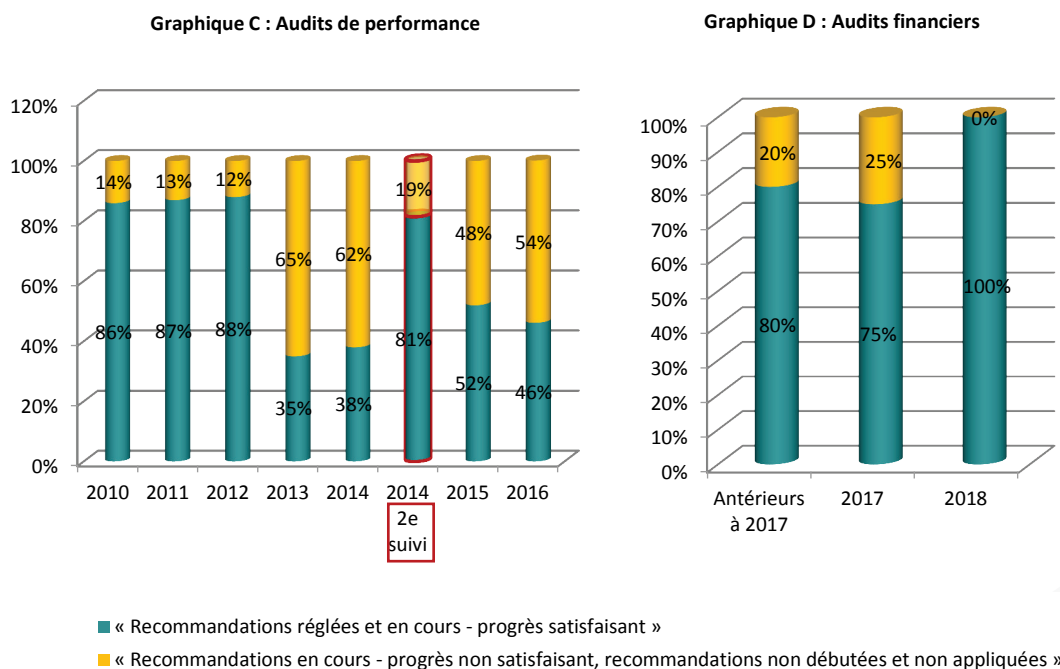
**Figure 1.1 : Résultat des travaux de suivi des recommandations**



Source : Données compilées par le Bureau.

- 1.38 Toutefois, comme illustré dans le graphique A de cette figure, pour les recommandations formulées en 2018 et 2019, uniquement 45 % des mesures liées à ces recommandations ont pu être validées. Ce résultat s'explique essentiellement par la validation en cours des mesures des deux audits de l'année 2019. Plus précisément, il a été convenu, comme le prévoit le processus dans certains cas, de décaler la validation des mesures liées à l'un de ces audits, dans le but de permettre à la Ville de réaligner le plan d'action qu'elle avait préparé. Pour l'autre audit, plus du tiers des mesures nécessitent des précisions de la Ville, tandis que près de 60 % d'entre-elles requièrent la réalisation de travaux par la Ville afin qu'elle détermine les mesures concrètes et finales à mettre en place.
- 1.39 Comme il est illustré dans le graphique B de la figure 1.1, le résultat du suivi est quant à lui cumulé en deux groupes : les recommandations ayant fait l'objet d'un suivi final et celles n'en ayant pas fait l'objet, soit celles émises entre 2017 et 2019.
- 1.40 Vingt-trois pour cent des recommandations des audits qui n'ont pas fait l'objet d'un suivi final sont fermées en date de la publication de ce rapport. Ces recommandations ont essentiellement été émises lors des audits financiers et lors des suivis finaux.
- 1.41 Les résultats des suivis finaux des recommandations depuis la nomination d'un vérificateur général à la Ville sont présentés dans le graphique suivant. Ces résultats permettent d'évaluer l'état de la situation des mesures appliquées par la Ville pour répondre aux recommandations formulées dans les audits.

Figure 1.2 : État de la situation des mesures appliquées pour répondre aux recommandations



Source : Données compilées par le Bureau.

- 1.42 Comme le démontre le graphique D de la figure 1.2, les mesures liées aux recommandations des audits financiers mises en place par la Ville ont permis de régler ces recommandations ou d'atteindre des progrès satisfaisants dans la majorité des cas.
- 1.43 Le graphique C de la figure 1.2 illustre que, depuis 2013, le taux des mesures liées aux recommandations des audits de performance mises en place par la Ville qui ont permis de régler les recommandations ou d'atteindre des progrès satisfaisants a chuté de façon importante. Comme il a été mentionné dans nos derniers rapports annuels, le report de l'établissement de plans d'action concrets a entraîné des prises en charge tardives des mesures par la Ville, en plus d'avoir entraîné des travaux sur des mesures ne permettant pas de répondre aux recommandations de façon satisfaisante.
- 1.44 Toutefois, le nouveau processus en place laisse entrevoir certaines améliorations. Par exemple, le suivi des recommandations liées à l'audit de 2014, que nous n'avions pas fermé, a permis d'atteindre un taux de l'ensemble des recommandations réglées de 81 %, comparativement à 38 % lors du suivi qui devait être final. Pour les autres audits où les taux sont insatisfaisants, les risques résiduels ont été pris en compte dans notre matrice de risques permettant de cibler et de prioriser nos travaux d'audit.
- 1.45 Nous encourageons la Ville à poursuivre ses efforts afin d'améliorer le taux des mesures permettant de régler les recommandations, en mettant l'accent sur la prise en charge de mesures appropriées le plus rapidement possible. Une prise en charge diligente des mesures

appropriées permet d'avoir le temps nécessaire pour les mettre en place à l'intérieur de délais raisonnables et de bénéficier des retombées positives à la suite de leur implantation.

## Plaintes traitées

- 1.46 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 et en s'assurant de les rendre anonymes. 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.

## IMPACT DE LA PANDÉMIE

- 1.47 À la suite des séries de mesures émanant du gouvernement québécois pour lutter contre la propagation du virus liée à la COVID-19, l'organisation municipale de la sécurité civile de la Ville a adapté ses opérations en continu, respectant ces mesures. Pour notre part, nous avons poursuivi l'ensemble de nos travaux en mode télétravail, dans le respect de ces mesures. Ce mode de fonctionnement a débuté le 24 mars 2020. Il sera maintenu jusqu'à nouvel ordre alors que l'ensemble des interrelations avec nos partenaires et la Ville se déroule par l'intermédiaire de moyens technologiques.
- 1.48 Notre nouvel outil permettant de sélectionner nos mandats dans le cadre de notre planification stratégique a été utilisé afin de revoir leur priorisation, en prenant en compte cette situation. Le mandat touchant la sécurité civile que nous avons planifié réaliser à partir du printemps 2020 a été décalé en raison de cette situation.
- 1.49 Nous échangeons régulièrement avec l'ensemble des vérificateurs généraux des grandes villes du Québec ainsi qu'avec nos divers partenaires pour demeurer au fait des implications de cette pandémie sur la Ville et sur nos opérations.

## REMERCIEMENTS

- 1.50 Je tiens à remercier les membres de mon équipe ainsi que les différents professionnels externes qui m'ont assistée et conseillée tout au long de l'année dans la réalisation de l'ensemble de mes travaux. Je tiens également à souligner la collaboration des gestionnaires ainsi que des employés de la Ville et des organismes auprès desquels nous avons réalisé ces travaux.





# 2

CHAPITRE 2  
AUDIT FINANCIER



Mise en contexte

Audit des états financiers de la  
Ville de Terrebonne

Audit des états financiers des  
organismes



## CHAPITRE 2 AUDIT FINANCIER

### MISE EN CONTEXTE

#### Objectif de l'audit

- 2.1 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.
- 2.2 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.
- 2.3 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.
- 2.4 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 2019

- 2.5 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.
- 2.6 Nous avons donc déterminé les audits financiers où notre intervention demeure appropriée en fonction de certains critères, dont une analyse des risques pour chacune des entités du périmètre comptable de la Ville et des coûts engendrés pour notre Bureau par un co-audit.
- 2.7 Le tableau suivant présente les organismes municipaux qui ont fait l'objet d'une mission d'audit en 2019.

**Tableau 2.1 : Organismes municipaux audités en 2019**

Organisme dans la portée d'audit	Date du rapport de l'auditeur
Groupe plein air Terrebonne	26 mars 2020
Les Complexes sportifs Terrebonne inc.	24 mars 2020
Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins	20 avril 2020

- 2.8 L'ensemble des audits a été effectué avec l'auditeur indépendant de la Ville nommé par le conseil en vertu des dispositions des articles 108 à 108.6 de la LCV.
- 2.9 À la suite de la série de mesures de santé publique et d'urgence pour lutter contre la propagation de la COVID-19 survenue après la clôture de l'exercice terminé au 31 décembre 2019, diverses mesures préventives ont été mises de l'avant par la Ville et les organismes municipaux audités. L'impact de la pandémie liée à la COVID-19 sur leur situation financière a été analysé en continu par leur direction respective. La Ville ainsi que la RAIM ont continué d'assurer leurs services municipaux essentiels. La Ville a suspendu l'application de l'intérêt sur les arrérages de taxes municipales jusqu'au 31 juillet 2020. Tandis que pour les CST et le GPAT, conformément aux mesures prescrites, ils ont été contraints de cesser temporairement leurs activités, occasionnant des mises à pied temporaires. Également, pour la Ville et la RAIM, la baisse de la valeur marchande des actifs des régimes de retraite pourrait affecter les résultats financiers de leurs exercices futurs. Il était toutefois impossible, à la date d'achèvement des travaux de l'audit de l'état financier consolidé, d'estimer de façon fiable les incidences que la durée et la gravité de la pandémie pourraient causer sur les résultats financiers et la situation financière de la Ville et des organismes municipaux audités sur les exercices futurs.

## AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE DE TERREBONNE

### Résultats de l'audit

- 2.10 Conformément à la LCV, le formulaire prescrit par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (ci-après 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>.
- 2.11 Le rapport conjoint de l'auditeur indépendant et du vérificateur général, qui a été produit à la suite des travaux d'audit achevés le 6 mai 2020, contient une opinion sans réserve.

### Sommaire des constatations et des recommandations

- 2.12 Les constatations et les recommandations émises à la suite de l'audit ainsi que le suivi de celles émises antérieurement ont été communiquées à la direction de la Ville et au comité de vérification.

- 2.13 Les recommandations formulées cette année concernent l'autoassurance des réclamations pour les systèmes d'égouts et des biens de la Ville afin d'encadrer la pratique et la divulgation financière s'y rattachant ainsi que la revue du traitement comptable pour certaines propriétés destinées à la revente.
- 2.14 Le suivi des recommandations émises au cours des années précédentes est présenté sommairement ci-après.

### **Processus financiers**

- 2.15 Nous tenons à souligner les efforts importants déployés par l'équipe de la direction de l'administration et des finances (ci-après la « direction des finances ») pour réussir à respecter cette année, comme nous l'avions recommandé depuis plusieurs années, la date de dépôt du rapport financier prescrite par la LCV, qui est le 15 mai. Le rapport financier pour l'exercice terminé le 31 décembre 2019 a été déposé au conseil le 11 mai 2020.
- 2.16 La direction des finances a implanté en 2019 un nouveau système financier. Elle poursuivra la révision de ses façons de faire, notamment par l'étude de la meilleure option pour optimiser davantage ses processus financiers. Rappelons que la majeure partie des recommandations émises lors des exercices précédents par notre Bureau s'inscrivent en ce sens.

### **AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS DES ORGANISMES**

- 2.17 L'an dernier, nous recommandions à la Ville de mettre en place une reddition de comptes au conseil municipal pour les organismes qui bénéficient d'une subvention de la Ville, et ce, en fonction du niveau de ces subventions.
- 2.18 En mars 2019, la politique de gouvernance des organismes mandataires de la Ville a été adoptée par le conseil. Cette politique a pour objectif, entre autres, d'instaurer une reddition de comptes publique, claire et complète. À cet effet, la politique vient préciser la nature des informations requises que les mandataires doivent déposer au conseil : les règlements généraux, le plan stratégique et financier pluriannuel, le plan d'investissement, les prévisions budgétaires annuelles, les états financiers et le rapport annuel.
- 2.19 Depuis, des mandats ont été confiés à des commissions de la Ville pour s'assurer que les organismes mandataires répondent aux exigences de reddition de comptes prévues par la politique de gouvernance et pour recommander, le cas échéant, toute mesure visant à améliorer leur gouvernance. Nous considérons donc cette recommandation comme fermée.
- 2.20 Voici les faits saillants découlant de nos audits financiers à l'égard de ces organismes.

## Groupe plein air Terrebonne

- 2.21 Le GPAT a été constitué en 1986, en vertu des dispositions de la partie III de la *Loi sur les compagnies*<sup>2</sup>. Son principal objectif est de promouvoir, de planifier, d'organiser des activités de plein air et de gérer des installations de loisir. Son conseil d'administration est composé de neuf membres actifs et de trois membres cooptés annuellement par la Ville. Au moment d'écrire notre rapport, quatre de ces postes étaient à combler.
- 2.22 La Ville a accordé des subventions de près d'un million de dollars à cet organisme en 2019 et en 2018, pour son fonctionnement ainsi que pour le remboursement d'emprunts et les charges d'intérêts. De plus, elle cautionne des emprunts de l'organisme totalisant 2,3 M\$ au 31 décembre 2019 (2,6 M\$ en 2018).

## Résultats de l'audit

- 2.23 L'audit de l'exercice terminé le 31 décembre 2019 a été achevé le 26 mars 2020. Le rapport du vérificateur général produit conjointement avec l'auditeur indépendant contient une opinion sans réserve. La réserve concernant l'incertitude quant à la valeur aux états financiers des immobilisations qui était présente depuis 2016 a été levée. Effectivement, la direction a établi ses méthodes comptables de façon à s'assurer de déterminer et de présenter adéquatement les grandes catégories d'immobilisations corporelles en fonction de leur nature et de les amortir sur leur durée de vie utile. De plus, la direction a procédé aux analyses et aux corrections requises à la suite de l'établissement de ces méthodes comptables qui ont été définies et formalisées dans une politique de capitalisation.

## Sommaire des constatations et des recommandations

- 2.24 Le suivi des recommandations des exercices précédents, formulées par notre Bureau, a été communiqué à la direction et au conseil d'administration de l'organisme. Notre suivi nous a permis de fermer l'ensemble de ces recommandations, puisque les mesures du GPAT pour répondre aux risques que nous avons identifiés ont été jugées appropriées. Le Bureau considère comme important de souligner les efforts déployés par la direction de l'organisme à ce chapitre.

## Les Complexes sportifs Terrebonne inc.

- 2.25 Les CST 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.
- 2.26 Il importe de mentionner que la Ville a accordé des subventions totalisant environ 101 000 \$ à l'organisme en 2019 (211 000 \$ en 2018), pour le remboursement d'un emprunt et de charges

---

<sup>2</sup> *Loi sur les compagnies* (RLRQ, c. C-38)

d'intérêts. Elle cautionne également des emprunts de cet organisme dont le solde se chiffrait à 35,9 M\$ au 31 décembre 2019 (37,6 M\$ au 31 décembre 2018). De plus, une aide financière de 6 M\$, reflétée aux états financiers des CST, a été approuvée par la Ville. Cette aide lui a été versée en date de l'émission de ce rapport. Elle a été attribuée au remboursement d'une tranche de la dette à long terme afférente à la construction du Centre de soccer multifonctionnel, le 28 février 2020.

- 2.27 Aussi, la Ville loue des plateaux sportifs à l'organisme, principalement des heures de glace, pour une somme d'environ 1,9 M\$ en 2019 (2 M\$ en 2018). Elle lui confie l'entretien et la gestion des installations de son complexe aquatique et gymnique, dont les coûts se situent aux alentours de 1,3 M\$ en 2019 et en 2018.

### **Résultats de l'audit**

- 2.28 Nous rappelons que nous n'avons pas audité les états financiers des CST pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018 par souci d'optimiser la gestion des fonds publics, puisque l'auditeur indépendant des CST et l'auditeur indépendant de la Ville ont conjointement effectué les travaux.
- 2.29 Toutefois, cette année, l'auditeur indépendant étant le même pour la Ville et les CST, le rapport du vérificateur général a été produit conjointement avec celui-ci et contient une opinion sans réserve. L'audit de l'exercice terminé le 31 décembre 2019 a été achevé le 24 mars 2020.
- 2.30 De plus, nous avons fait le suivi des constats et des recommandations de l'année passée. Le résultat de ce suivi a été communiqué à la direction et au conseil d'administration de l'organisme.

### **Sommaire des constatations et des recommandations des exercices précédents**

- 2.31 L'an dernier, nous soulignons à nouveau l'endettement important de l'organisme, notamment à la suite du développement de ses installations des dernières années et du peu de marge de manœuvre pour couvrir l'amortissement de ses installations. Depuis, les CST a établi une stratégie permettant l'accumulation de sommes pour assurer l'entretien de ses actifs et, par ricochet, la pérennité de la qualité de son offre de service. L'aide financière octroyée par la Ville lui a permis de réduire dès 2020 son service de la dette. Les CST prévoit également un plan d'investissement constitué de sommes que l'organisme aura lui-même accumulées et qu'il recevra de la Ville.
- 2.32 Par ailleurs, nous avons attiré l'attention sur l'importance de réévaluer ces actions au fur et à mesure de l'évolution des incidences de la COVID-19, qui pourraient fragiliser sa situation financière. Dans ce contexte, et à la suite d'une analyse de ses dirigeants, les CST avait, entre autres, lors de l'audit, réduit ses coûts au maximum, notamment en procédant à la mise à pied temporaire de la grande majorité de ses effectifs et au report de ses dépenses à l'aide d'ententes intervenues avec ses partenaires.

- 2.33 Les diverses actions entreprises par l'organisme ont permis de fermer l'ensemble des recommandations des exercices précédents émises par notre Bureau.

### Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins

- 2.34 La RAIM a été constituée en vertu d'un décret du ministre des Affaires municipales à la suite d'une entente intervenue entre la Ville de Terrebonne et la Ville de Lachenaie, maintenant fusionnées, ainsi que la Ville de Mascouche. La RAIM a le mandat de pourvoir à l'exploitation et à l'entretien de l'usine de filtration et de construire, d'exploiter et d'entretenir les immobilisations à caractère intermunicipal nécessaires pour puiser et traiter l'eau, puis l'acheminer aux réseaux locaux de chacune des municipalités membres. Son conseil d'administration est composé de six élus municipaux, dont quatre sont désignés par la Ville et deux par la Ville de Mascouche. De plus, deux membres élus y siègent à titre de substituts. Chacune des villes désigne l'un de ces substituts.

### Résultats de l'audit

- 2.35 Les travaux d'audit se sont terminés le 20 avril 2020. L'auditeur indépendant et le vérificateur général ont produit conjointement un rapport d'audit contenant une opinion sans réserve.

### Sommaire des constatations et des recommandations

- 2.36 Notre Bureau n'a émis aucune nouvelle recommandation pour l'exercice terminé le 31 décembre 2019. Le suivi des recommandations des exercices précédents a été effectué et a été communiqué à la direction et au conseil d'administration de l'organisme. À la suite de l'une de nos recommandations antérieures abordant la gestion des budgets, des excédents et des liquidités, la RAIM a déployé un cadre financier. Les excédents et les liquidités demeurent appréciables au 31 décembre 2019. Nous avons donc souligné qu'il serait important que ce cadre comprenne une planification des besoins à moyen et à long terme des investissements requis pour le maintien des infrastructures liées au service de l'eau potable en regard des excédents et des liquidités maintenus.



# 3

CHAPITRE 3  
VÉRIFICATION DE  
CONFORMITÉ LÉGISLATIVE





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

Organismes ayant bénéficié  
d'une aide



## CHAPITRE 3 VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ LÉGISLATIVE

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

#### Mise en contexte

- 3.1 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, de 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.
- 3.2 Les organismes concernés sont soumis au droit de regard du vérificateur général qui peut obtenir 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.
- 3.3 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

- 3.4 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.
- 3.5 Dans le cadre de nos travaux, nous avons validé la liste obtenue de la Ville, de tous les organismes qui ont reçu en 2019 une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ afin d'en faire le rapprochement avec le total des subventions au rapport financier de la Ville.
- 3.6 Par la suite, nous avons demandé une copie des états financiers de ces organismes, à leur auditeur indépendant, accompagnée de leur rapport ainsi que de leur communication concernant leurs constats et leurs recommandations au conseil d'administration de l'organisme ou à ses dirigeants (ci-après la « documentation »).

#### Résultats des travaux

- 3.7 Nous avons recensé trois organismes ayant obtenu une subvention de plus de 100 000 \$, desquels nous avons obtenu l'ensemble de la documentation demandée. Nous avons pris connaissance de cette documentation et effectué quelques procédures analytiques relatives à l'ensemble de cette documentation, que nous avons complétées par des demandes de renseignements auprès de l'auditeur indépendant. Les états financiers obtenus pour deux de ces trois organismes ont tous été audités. Pour le troisième, nous avons obtenu une version

projet des états financiers, la version finale nous sera transmise à la suite de son approbation par le conseil d'administration de l'organisme.

### Information additionnelle

3.8 Le tableau ci-après présente de l'information pertinente relative aux subventions accordées à ces trois organismes par la Ville en 2019 et en 2018.

**Tableau 3.1 : Subventions versées par la Ville**

Organisme	Mission	Subvention 2019	Subvention 2018
Cité génération 55+  Date du rapport de l'auditeur : 22 avril 2020	Favoriser la socialisation, la valorisation et le développement des personnes âgées de 55 ans et plus	251 562 \$	247 322 \$
Société de développement culturel de Terrebonne  Date du rapport de l'auditeur : Non disponible	Administrer un site historique et des installations à vocation culturelle	2 052 000 \$	2 090 000 \$
VERTerrebonne  Date du rapport de l'auditeur : 15 avril 2020	Éduquer, former et sensibiliser les citoyens à l'environnement	130 000 \$	150 337 \$

Source : Données compilées par le Bureau. Les données 2019 sont basées sur l'information des états financiers audités des organismes à l'exception de la Société de développement culturel de Terrebonne. L'information pour cette dernière est basée sur un projet d'état financier, puisqu'il n'était pas approuvé par son conseil d'administration au moment de la rédaction de notre rapport.

3.9 En plus de verser des subventions à ces organismes, la Ville cautionne les emprunts de la Société de développement culturel de Terrebonne, dont le solde était de 3,8 M\$ en 2019 (4,4 M\$ en 2018).

### Recommandations

3.10 Il a été soulevé dans les rapports annuels précédents que les états financiers de ces organismes ne sont pas déposés au conseil, bien que la direction de la Ville ou le comité exécutif les reçoivent. Afin de favoriser la transparence, nous recommandons l'an dernier de considérer la mise en place d'une reddition de comptes destinée au conseil à propos des organismes bénéficiant des subventions de la Ville, selon le niveau de la subvention.

3.11 Comme nous l'avons indiqué dans notre rapport de l'an dernier, la politique de gouvernance des organismes mandataires a été adoptée en mars 2019, et nous devons valider son application. Depuis, le suivi des organismes est réparti entre des commissions du conseil de la Ville selon de nouveaux mandats qui leur ont été attribués. Ces suivis incluent, entre autres, le

dépôt des états financiers des organismes. Nous considérons donc cette recommandation comme réglée.

## ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE AIDE

### Mise en contexte

3.12 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 dans la portée du mandat du vérificateur général, et ce, peu importe la forme de cette aide qui peut être de nature financière ou de toute autre forme, par exemple, des prêts de ressources, de locaux ou d'équipements. L'organisme qui a bénéficié de l'aide ainsi que la Ville ou l'organisme dans la portée du mandat du vérificateur général qui le lui ont octroyé doivent alors mettre à notre disposition les renseignements, rapports et explications que notre Bureau juge nécessaires afin de vérifier l'utilisation de l'aide accordée.

### Objectif et portée des travaux

3.13 L'objectif des travaux qui sont en cours de réalisation sera, entre autres, de s'assurer que l'utilisation de l'aide accordée aux organismes sélectionnés respecte les exigences lui étant spécifiques, qui sont prévues aux protocoles d'entente respectifs signés avec la Ville.

3.14 À partir de l'information sur l'ensemble de l'aide octroyée par la Ville à des organismes au courant de l'exercice en 2019, nous avons trié cette aide par catégorie afin d'en choisir une aléatoirement et ainsi sélectionner les organismes qui en ont bénéficié. Ces organismes sont ceux dont la mission est de contribuer à promouvoir et à développer la discipline qu'est le hockey sur glace dans le contexte de la pratique sportive de niveau récréatif, compétitif et à haut niveau, selon le cas.

3.15 Nous avons indiqué dans le tableau ci-après les organismes qui font l'objet de nos travaux ainsi que l'objet et la valeur de l'aide qui leur a été accordée en 2019 par la Ville.

**Tableau 3.2 : Aide versée en 2019 par la Ville aux organismes sélectionnés**

Organisme sélectionné	Objet de l'aide	Valeur de l'aide
Association du hockey mineur de La Plaine	Soutien financier aux opérations	2 887 \$
Association du hockey mineur de Lachenaie	Achat d'équipements d'entraînement	1 712 \$
	Soutien financier aux opérations	7 353 \$
	Soutien à l'élite sportive	750 \$
Association du hockey mineur de Terrebonne inc.	Renouvellement matériel informatique	285 \$
	Soutien financier aux opérations	9 404 \$
	Soutien à l'élite sportive	1 800 \$
Les Cobras de Terrebonne inc.	Achat de billets	15 000 \$
	Soutien financier aux opérations	40 000 \$
Organisation du hockey mineur féminin de Lanaudière	Soutien à l'élite sportive	800 \$
Club de hockey Midget AAA Laurentides-Lanaudière inc.	Soutien financier aux opérations	10 000 \$

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

### Résultats des travaux

3.16 Au moment d'écrire le présent rapport, nos travaux sont en cours. Les résultats de ceux-ci seront communiqués dans notre prochain rapport annuel.



# 4

CHAPITRE 4  
AUDIT DE PERFORMANCE

Gestion des permis, des  
certificats et des inspections en  
matière d'urbanisme à la Ville de  
Terrebonne



## CHAPITRE 4 GESTION DES PERMIS, DES CERTIFICATS ET DES INSPECTIONS EN MATIÈRE D'URBANISME À LA VILLE DE TERREBONNE

### FAITS SAILLANTS

La direction de l'urbanisme durable a déployé des efforts soutenus durant les dernières années pour faire gagner en maturité ses divers processus dans un contexte où l'ensemble de la Ville a pour défi de s'optimiser. Œuvrant dans l'une des municipalités qui se sont le plus développées au Québec, la division permis, inspections et requêtes a mis de l'avant beaucoup d'initiatives afin de répondre à un volume grandissant de demandes de permis, de certificats, de déclarations de travaux et de requêtes et veiller ainsi à l'application d'une structure de réglementation constituée de différents plans d'implantation et d'intégration architectural, normes et exceptions selon les secteurs de la Ville qui peuvent ajouter une certaine complexité dans la réalisation des activités de la division.

Ces améliorations consistent entre autres en l'implantation d'un nouveau logiciel de gestion des interventions, la venue de tablettes pour assister les inspections et la communication d'un guide de l'employé regroupant l'ensemble des procédures de la division. Elles portent également sur la réorganisation du travail des inspecteurs afin de rendre ceux-ci davantage polyvalents face à la diversité urbanistique des interventions. Ces dernières passent du développement agricole à celui du projet domiciliaire de valeurs écoresponsables qu'est Urbanova. Finalement, depuis 2018, les citoyens peuvent transmettre par le Web leurs déclarations de travaux et leurs demandes pour certains permis.

### Objectifs de l'audit

Nous avons évalué, dans le cadre de cet audit, si la Ville gère avec efficacité, efficience et économie la délivrance des permis et certificats ainsi que la réalisation des inspections nécessaires en s'assurant du respect de la réglementation applicable. Nous avons également examiné si une reddition de comptes périodique est en place pour mesurer la performance de la prestation de services en matière de permis, de certificats et d'inspections.

### Résultats

À la suite de diverses initiatives déployées par la division, il devient maintenant essentiel d'évaluer les succès à conserver et d'analyser les problèmes rencontrés afin d'y apporter les ajustements qui permettront d'atteindre le degré de maturité souhaité. À cet effet, nos constats font ressortir que les processus en place requièrent des améliorations afin d'assurer une gestion efficace, efficiente et économique de délivrance des permis et des certificats ainsi que la réalisation d'inspections.

D'une part, bien qu'une accumulation de dossiers ait été soulevée durant nos travaux, il n'y a pas eu d'analyses pour en définir les causes, ni d'exercices récents pour déterminer quelles sont les interventions à exiger en matière de permis, de certificats et d'inspections en fonction de critères comme les bénéfiques, les risques, la charge de travail et les coûts.

D'autre part, bien que des interventions soient définies comme étant prioritaires ou urgentes, il reste à établir des balises pour guider la répartition de celles-ci entre les inspecteurs et encadrer la priorisation des dossiers par chacun d'eux, en fonction de critères comme la criticité, les délais et les risques, y compris des balises pour les inspections préventives.

De plus, des mesures additionnelles au contrôle exercé par le préposé devraient être évaluées afin d'améliorer la productivité dans la compilation de toutes les informations requises, complètes et pertinentes au dossier d'une demande de permis, de certificat ou d'une déclaration de travaux, avant l'intervention de l'inspecteur. Également, l'étendue des travaux d'analyse et d'inspection ainsi que le niveau requis de documentation des dossiers doivent être communiqués pour en assurer l'harmonisation entre les ressources. Une supervision de leur qualité doit aussi être instaurée.

Par ailleurs, la reddition en place ne permet pas de mesurer précisément la performance de la prestation des services de la division. La collecte et l'analyse de données liées à la performance ainsi que leur suivi dans un tableau de bord, à l'aide d'indicateurs, tout comme la réalisation de bilans périodiques sur l'ensemble des activités ajouteraient un éclairage important permettant d'apporter les ajustements nécessaires au processus.

Finalement, les rôles et les responsabilités transversaux des directions contributrices aux activités, dont la direction de l'incendie, ne sont pas formalisés. Déterminer dans quelle situation il est nécessaire d'obtenir leur apport lors d'une intervention et les outils permettant de maximiser la participation en fonction des besoins permettrait d'optimiser la collaboration.

## Conclusion

Les efforts déployés permettront de poursuivre l'optimisation de la division avec certaines améliorations qui requièrent d'être mises en place pour favoriser une gestion efficace, efficiente et économique des activités. De plus, des outils de mesure de performance se doivent d'être instaurés afin d'évaluer dans quelle mesure les activités permettent d'assurer le respect des règlements d'urbanisme de la Ville et d'en faire la reddition.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Faits saillants</b>	<b>27</b>
<b>Contexte</b>	<b>30</b>
<b>Objectifs et portée de l'audit</b>	<b>32</b>
<b>Résultats de l'audit</b>	<b>34</b>
Conclusion	34
Déterminer les interventions à grande valeur ajoutée	34
Prioriser les interventions	38
Planifier des inspections préventives	40
Processus lié aux demandes de permis, de déclarations et de requêtes ainsi qu'à la réalisation des inspections	41
Information de gestion et reddition de comptes	45
Bilan périodique et amélioration continue	46
Autres	48
<b>ANNEXE 4.1 RÈGLEMENTS MUNICIPAUX</b>	<b>50</b>
<b>ANNEXE 4.2 PROCESSUS DES DIVERSES INTERVENTIONS</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXE 4.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE 4.4 OBJECTIFS ET CRITÈRES</b>	<b>57</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>58</b>

## CONTEXTE

- 4.1 La Ville planifie son développement pour favoriser l'harmonie de ses milieux de vie, assurer la sécurité et le bien-être des citoyens ainsi que préserver l'environnement et l'intérêt public. Cette croissance se doit de considérer sa diversité urbanistique, passant du développement agricole à celui de projets domiciliaires porteurs de valeurs comme celle d'écoresponsabilité avec Urbanova.
- 4.2 La planification de son développement territorial est consignée dans le plan d'urbanisme qui répond aux prérogatives stratégiques du schéma d'aménagement de la municipalité régionale de comté Les Moulins (ci-après la « MRC Les Moulins », lesquels plan et schéma sont encadrés par la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*<sup>3</sup>. En vertu de cette loi, la Ville a adopté des règlements municipaux qui jettent les bases des exigences à satisfaire en matière d'urbanisme. La structure de réglementation de la Ville comprend divers plans d'implantation et d'intégration architectural (ci-après le « P.I.I.A. »<sup>4</sup>) des normes et des exceptions pour différentes sections du territoire, ce qui peut apporter une certaine complexité au travail des ressources de la division permis, inspections et requêtes (ci-après la « division »). Certains règlements établissent les règles de la Ville quant au zonage, au lotissement, à la construction ou autre. D'autres traitent des permis, des certificats et des déclarations de travaux exigés afin de respecter les règlements municipaux ainsi que leur tarification afférente. L'annexe 4.1 décrit sommairement ceux-ci.
- 4.3 Afin de vérifier la concordance des différents travaux sur son territoire avec sa réglementation applicable, dans la majorité des cas, un permis, un certificat ou une déclaration de travaux (laquelle déclaration de travaux est ci-après appelée la « déclaration ») est exigé du citoyen qui les entreprend. L'information recueillie procure à la Ville une vue d'ensemble des travaux réalisés sur son territoire, de leur respect en regard de la réglementation et de leur alignement avec son plan d'urbanisme. Cette collecte d'information vise aussi une équité fiscale entre les citoyens puisque les divers travaux effectués sont reflétés dans les évaluations foncières.
- 4.4 Une fois que les travaux ont été réalisés par le citoyen, la Ville les inspecte afin de valider leur conformité à la réglementation applicable. Elle peut également procéder à une inspection lorsque des travaux sans permis, sans certificat ou sans déclaration font l'objet d'une plainte d'un citoyen ou d'une requête à la suite du ratissage préventif du territoire couvert par les inspecteurs. En 2018, la division a reçu plus de 1 000 requêtes qui ont donné à la suite de leurs inspections, 40 constats d'infraction. Les processus des diverses interventions sous la responsabilité de la division sont détaillés sommairement dans l'annexe 4.2.
- 4.5 Dans certains cas, une demande de dérogation mineure peut être effectuée par le citoyen. Il s'agit d'une procédure d'exception lorsque les travaux projetés en cours ou terminés ne satisfont pas à toutes les dispositions réglementaires de zonage et de lotissement. Le conseil

---

<sup>3</sup> *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (RLRQ, chapitre A-19.1)

<sup>4</sup> Certains secteurs de la Ville sont assujettis à un P.I.I.A. Ce plan a pour but d'assurer que les projets s'intègrent harmonieusement avec l'environnement existant. La Ville procède ainsi à l'évaluation et à l'approbation de la demande discrétionnaire selon des critères précis en sus de la réglementation en place. Le Vieux-Terrebonne est entre autres situé dans un secteur visé par un P.I.I.A.

peut alors autoriser leur réalisation. En 2018, 79 dérogations mineures ont été analysées et émises.

- 4.6 La division est responsable de l'ensemble de ces activités. Au moment de nos travaux, elle comptait sur quinze ressources pour l'appuyer à assurer l'application des règlements municipaux. D'autres directions sont aussi mises à contribution selon les rôles et les responsabilités décrits dans l'annexe 4.3.
- 4.7 Dans les dernières années, la direction de l'urbanisme durable (ci-après la « direction de l'UD ») a déployé des efforts soutenus pour gagner en maturité dans ses divers processus, dans un contexte où la Ville a pour défi de s'optimiser. La division a contribué à ces efforts, avec la mise de l'avant de beaucoup d'initiatives afin de s'optimiser, dont l'implantation d'un nouveau logiciel, la venue de tablettes pour la réalisation d'inspection et le guide de l'employé qui regroupe l'ensemble des procédures. Finalement, elle prévoit la simplification de sa structure de réglementation au cours des prochaines années.
- 4.8 Afin d'assurer en partie le financement de ses interventions, la division compte principalement sur les revenus issus d'une tarification applicable aux permis et aux certificats (les permis et les certificats sont ci-après appelés les « permis ») délivrés en vertu d'un règlement spécifique. Quant aux coûts de l'ensemble des interventions, ils sont constitués surtout de la masse salariale des ressources.
- 4.9 Le tableau ci-dessous détaille ces revenus pour les années 2016 à 2018, ainsi que les frais de fonctionnement pour la division. La hausse des revenus de 2017 qui y est illustrée s'explique par les demandes de permis et certificats à l'égard de trois projets d'envergure. Ce tableau démontre également que, pour ces trois années, les coûts ont été autofinancés par les revenus, en excluant la quote-part de la MRC Les Moulins. Selon la Ville, cette quote-part comporte une portion importante de charges non attribuables à la direction de l'UD. Il serait donc à propos de prendre en compte la part réelle qui la concerne afin de cerner ses coûts complets.

**Tableau 4.1 : Revenus et coûts de la division**

Catégorie de revenus	2016	2017	2018
Demande de permis et certificats	926 k\$	1 477 k\$	1 264 k\$
Changement de zonage	20 k\$	5 k\$	77 k\$
Études et analyses des dérogations mineures	68 k\$	60 k\$	70 k\$
PIIA	45 k\$	44 k\$	41 k\$
Autres revenus	55 k\$	117 k\$	28 k\$
<b>Revenus totaux</b>	<b>1 114 k\$</b>	<b>1 703 k\$</b>	<b>1 480 k\$</b>
Coûts de la gestion des permis, des certificats, des déclarations et des inspections sans la quote-part de la MRC Les Moulins <sup>5</sup>	1 128 k\$	1 233 k\$	1 403 k\$
Pourcentage des coûts autofinancés sans la quote-part de la MRC Les Moulins	99 %	100 %	100 %
Coûts de la gestion des permis, des certificats, des déclarations et des inspections avec la quote-part de la MRC Les Moulins <sup>5 et 6</sup>	1 761 k\$	2 181 k\$	2 400 k\$
Pourcentage des coûts autofinancés avec la quote-part de la MRC Les Moulins	63 %	78 %	62 %

Source : Données calculées par le Bureau à partir de l'information transmise par la division.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 4.10 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la gestion des permis et des inspections en matière d'urbanisme. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne des missions de certification (NCMC 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification soutenues par CPA Canada.
- 4.11 Le Bureau du vérificateur général applique la norme canadienne de contrôle de qualité (NCCQ 1) et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle de qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les

<sup>5</sup> Le Bureau a estimé les coûts réels rattachés à la division au prorata que constitue la masse salariale budgétée de la division à l'opposé de celle de l'ensemble des activités de la direction de l'UD.

<sup>6</sup> Le Bureau a ajouté aux fins de comparaison aux coûts de 2017, l'équivalent de la quote-part de la MRC Les Moulins qui avait été imputée uniquement en 2016 et en 2018 à la direction de l'UD.

principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

4.12 Cet audit avait pour objectifs d'évaluer si :

- la Ville gère avec efficacité, efficience et économie la délivrance des permis en s'assurant de l'application de la réglementation;
- la Ville effectue avec efficacité, efficience et économie les inspections nécessaires en matière d'urbanisme en s'assurant de l'application de la réglementation;
- une reddition de comptes périodique permet de mesurer la performance de la prestation de services en matière de gestion des permis et d'inspections.

4.13 Cet audit ne porte pas sur l'élaboration de la réglementation liée aux permis et aux déclarations ainsi que sur l'établissement de la tarification afférente. Il ne portait pas également sur le traitement des requêtes ni sur le caractère adéquat de la mise en œuvre du plan d'urbanisme.

4.14 La responsabilité du vérificateur général 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 4.4.

4.15 Les travaux portaient principalement sur les processus de la Ville concernant la délivrance des permis et les inspections qui ont prévalu de janvier 2017 à mai 2019 ainsi que sur les données historiques de 2014 à 2018. 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 9 décembre 2019.

4.16 Les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat sont les suivants :

- discussions et entrevues avec les intervenants impliqués dans la délivrance des permis et les inspections pour comprendre les processus ainsi que le rôle et les responsabilités de chacun;
- obtention et analyse de la documentation;
- échantillonnage, compilation et analyse de données afin d'évaluer le fonctionnement de certaines parties des processus.

## RÉSULTATS DE L'AUDIT

### Conclusion

- 4.17 Tout d'abord, les efforts d'optimisation déployés au cours des dernières années par la division ont permis à celle-ci de gagner en maturité pour gérer ses permis et effectuer ses inspections en matière d'urbanisme avec plus d'efficacité, d'efficacités et d'économie. Il devient maintenant essentiel d'évaluer les succès à conserver de cette optimisation et d'analyser les problèmes rencontrés pour y apporter les améliorations nécessaires qui permettront d'atteindre le degré de maturité souhaité qui est également à définir. À cet effet, nos travaux révèlent que les processus de la division requièrent des améliorations.
- 4.18 D'une part, l'actualisation des choix d'interventions tant en matière de permis, de déclarations et de demandes discrétionnaires relatives au P.I.I.A. qu'en matière d'inspections à réaliser en fonction de critères permettrait de cibler ceux ayant la plus grande valeur ajoutée.
- 4.19 D'autre part, bien que des interventions soient définies comme étant prioritaires ou urgentes, il reste à établir des balises pour guider la répartition de celles-ci entre les inspecteurs et encadrer la priorisation des dossiers par chacun d'eux, en fonction de critères comme la criticité, les délais et les risques, y compris des règles pour les inspections préventives.
- 4.20 De plus, afin d'améliorer la productivité dans la compilation de toutes les informations requises, complètes et pertinentes au dossier d'une demande de permis, de certificat ou d'une déclaration de travaux, avant l'intervention de l'inspecteur, des mesures additionnelles au contrôle exercé par le préposé doivent être évaluées. Également, l'étendue des travaux d'analyse et d'inspection ainsi que le niveau requis de documentation des dossiers doivent être communiqués pour en assurer l'harmonisation entre les ressources. Une supervision de leur qualité doit aussi être instaurée.
- 4.21 Finalement, une reddition de comptes spécifique à la division doit être mise en place pour permettre de mesurer la performance de la prestation de services en matière de gestion des permis, de certificats et d'inspections. La collecte et l'analyse de données liées aux activités de la division ajouterait un éclairage important à la gestion de la performance qui tend à s'implanter en 2019 au sein de la Ville. Le suivi dans un tableau de bord d'indicateurs liés à des objectifs d'efficacité, d'efficacités et de qualité des activités de la division serait pertinent afin de déterminer les corrections nécessaires et d'en faire la reddition. Avec les efforts d'optimisation des dernières années, un bilan périodique sur l'ensemble des activités permettrait d'assurer l'amélioration continue des processus.

### Déterminer les interventions à grande valeur ajoutée

- 4.22 Avoir en place les mesures nécessaires pour s'assurer que les règles d'urbanisme sont respectées engendre des coûts et une charge importante de travail. La direction de l'UD doit donc effectuer les bons choix afin de maximiser la valeur ajoutée de ses interventions en fonction des ressources humaines et financières disponibles. De son côté, la gouvernance doit veiller à doter la division des capacités optimales eu égard à l'ensemble des priorités de la Ville.

- 4.23 Il est donc important de comprendre l'impact des choix effectués en ayant un portrait d'ensemble des activités de la division. Ce portrait peut inclure, entre autres, la charge de travail et le coût que représente chaque type d'intervention ainsi qu'une analyse des risques rattachés à l'application de la structure actuelle de réglementation.
- 4.24 En 2005, le choix d'exiger une déclaration plutôt qu'un permis pour certains types de travaux accompagnait la refonte en profondeur de la réglementation de la Ville à la suite de la fusion des trois municipalités. Nous n'avons pu obtenir l'analyse effectuée à cette époque afin de justifier ces choix. Toutefois, la Ville nous confirme que cette décision a été prise dans le but de réduire la charge de travail et les délais de traitement. Elle n'était cependant pas fondée sur des critères comme les risques, et ne considérait pas les types de permis ou de déclarations qui nécessitaient une inspection.
- 4.25 Depuis, il n'y a pas eu d'actualisation de ces choix bien que la Ville soit l'une des municipalités qui se sont le plus développées au Québec, apportant ainsi un volume grandissant d'interventions à la division. L'accumulation d'interventions a d'ailleurs été soulevée au cours de nos travaux. Il est donc difficile d'évaluer les motifs appuyant le maintien du classement des catégories de travaux nécessitant un permis ou une déclaration.
- 4.26 Actuellement, le coût moyen par type d'intervention de la division n'est pas une information disponible. L'implantation du nouveau système comptable s'échelonnant jusqu'en 2021 prévoit une comptabilité par activité qui devrait permettre de connaître cette information de gestion qui est importante pour la bonne gouvernance de la division. Dans le but de mieux comprendre l'ensemble des activités, les renseignements ci-dessous permettent d'apprécier globalement la charge de travail et les coûts liés aux interventions.
- 4.27 Nous estimons le coût et la charge moyens d'une intervention à respectivement 212 \$<sup>7</sup> et 2,75 heures<sup>8</sup>, tous types confondus entre un permis, une inspection, une déclaration et une requête pour 2018. Néanmoins, le coût et la charge moyens par type ou groupe d'intervention seraient une information pertinente. En plus de favoriser une dotation optimale en fonction des besoins et le suivi de la performance de l'équipe, cette information permettrait de déceler la cause de certains enjeux. Les activités choisies respectent-elles la capacité humaine de la division? Le temps des ressources est-il consacré aux interventions à plus grande valeur ajoutée pour valider la conformité à la réglementation?
- 4.28 Au moment de réaliser nos travaux, la réglementation encadrait 40 catégories de permis, 12 catégories de déclarations et 13 catégories de demandes discrétionnaires comme les P.I.I.A., les dérogations mineures, les usages conditionnels et les demandes de modification réglementaire. Ces demandes discrétionnaires accompagnent généralement les demandes de permis.

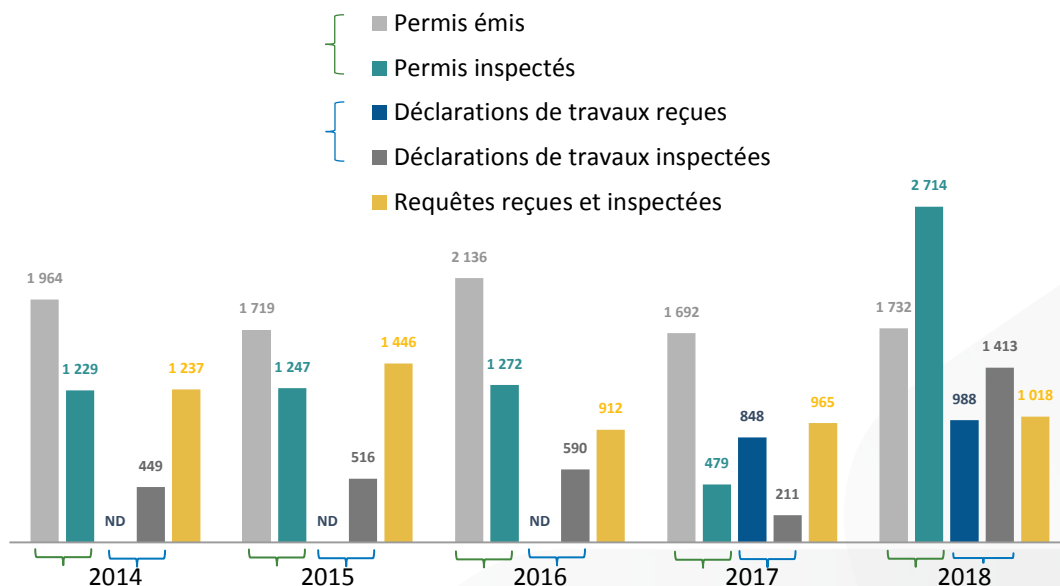
---

<sup>7</sup> Le Bureau a calculé le coût moyen d'une intervention en divisant le coût total des activités de la division du tableau 4.1 par le nombre d'interventions pour l'émission de permis, pour une inspection ou pour une requête de la période.

<sup>8</sup> La charge moyenne a été calculée en divisant le nombre d'heures théoriques annuelles en excluant les fériés et les vacances du chef inspecteur, des inspecteurs permanents et temporaires ainsi que des préposés au permis par le nombre d'interventions de la période.

- 4.29 La majorité des catégories de permis et de déclarations sont sujettes à une inspection à la suite de l'achèvement des travaux. Il en va de même pour les requêtes transmises à la direction de l'UD. Sur les 988 déclarations reçues en 2018, 61 % de celles-ci font partie de la catégorie « rénovation intérieure et extérieure ».
- 4.30 La figure suivante présente le nombre de permis délivrés, de déclarations et de requêtes reçues et d'inspections pour les cinq dernières années<sup>9</sup>.

**Figure 4.1 : Nombre de permis, de déclarations, de requêtes et d'inspections de 2014 à 2018**



Source : Données compilées par le Bureau à partir de l'information obtenue de la division.

- 4.31 En 2018, 1 732 permis ont été délivrés par 8 inspecteurs de la division, ce qui représente une moyenne de 217 chacun. Parmi ceux-ci, les permis pour abattage d'arbre avec remplacement arrivent au premier rang avec 296 demandes. Ils sont suivis par les permis pour les piscines hors terre avec 196 demandes et les piscines creusées ou semi-creusées avec 170 demandes.
- 4.32 La division peut recevoir des demandes de permis tout au long de l'année. En 2018, la période la plus achalandée a été de mai à septembre avec une concentration de plus des 2/3 des demandes de l'année.
- 4.33 La division a reçu également 1 413 déclarations ainsi que 1 018 requêtes en 2018, dont 56 étaient liées à des travaux sans permis ni déclaration.
- 4.34 Quant aux inspections découlant de la délivrance de permis, de déclarations et de requêtes, 5 145 ont été réalisées en 2018 par 4 inspecteurs consacrés à cette activité. Ceci représente en moyenne plus de 1 000 inspections par ressource. Ils peuvent toutefois compter, en période de

<sup>9</sup> Le nombre de déclarations de travaux reçues pour les années 2014 à 2016 est non disponible.

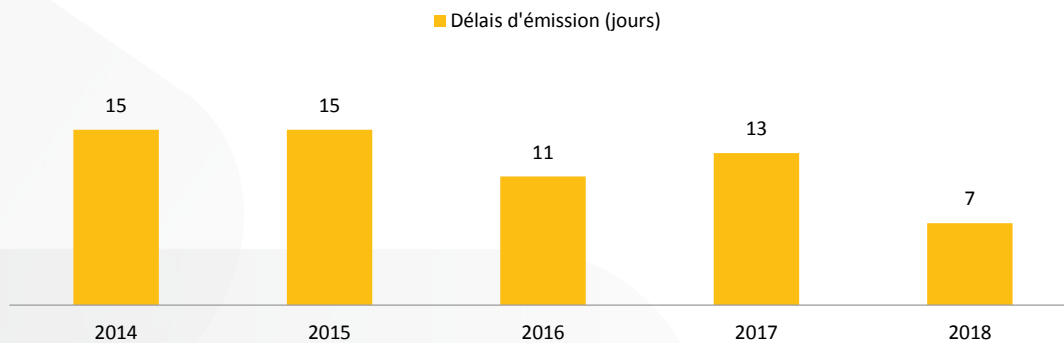


pointe, sur l'aide des autres ressources de la division habilitées à le faire, ce qui vient alléger leur charge.

4.35 La hausse du nombre d'inspections en 2018 découle principalement de deux facteurs. L'implantation du nouveau logiciel AccèsCité Territoire permet maintenant de compiler le nombre de visites réalisées pour chaque dossier d'inspection, alors qu'auparavant, une seule intervention était comptabilisée par dossier, bien que, de façon générale, une seule intervention soit requise. Elle n'est également pas étrangère aux efforts importants déployés par la division pour optimiser ses processus à la suite d'une capacité réduite en 2017 en raison de la vacance temporaire de certains postes. En effet, cette situation a eu un impact important sur le nombre d'inspections réalisées en 2017 et a mené la direction de l'UD à s'assurer de la polyvalence de l'équipe afin que chaque inspecteur soit en mesure d'assumer l'ensemble des types d'inspections sur le territoire.

4.36 La figure suivante illustre les délais moyens en jours pour l'attribution d'un permis.

Figure 4.2 : Délais moyens



Source : Données fournies par la division.

4.37 Le délai moyen de délivrance des permis en 2018 a été de sept jours. Toutefois, selon chaque type de permis, ces délais peuvent varier de façon importante. Par exemple, la catégorie des permis de construction d'une habitation de treize logements et plus représentait le plus long délai avec une moyenne de 20,4 jours. Depuis 2017, la Ville a fait évoluer plusieurs de ses outils permettant ainsi de réduire ses délais moyens de façon importante. Ils sont d'ailleurs passés de quinze jours en 2014 à sept jours en 2018. Ces améliorations seront abordées dans les prochaines sections.

4.38 Quant aux inspections, le délai moyen de leur réalisation n'est pas disponible pour les années 2014 à 2018. La division nous a toutefois confirmé que la totalité des requêtes sont inspectées dans des délais de cinq à quinze jours suivant leur réception. Il serait pertinent que la division recueille cette donnée pour l'ensemble des inspections afin d'évaluer sa performance, sa capacité et de l'aider à actualiser les choix d'interventions à exiger.

4.39 De nombreuses circonstances ou problématiques peuvent justifier de revoir les choix effectués afin de s'assurer qu'ils demeurent optimaux selon les objectifs de la Ville et de sa capacité à

soutenir ces activités. Par exemple, les travaux des sections subséquentes soulignent des délais importants dans l'octroi de certaines catégories de permis et dans la réalisation des inspections sans qu'une analyse des causes et de l'ampleur de ces retards n'ait pu être obtenue. Une telle analyse pourrait permettre de déterminer les problématiques récurrentes liées à ces choix.

- 4.40 Ceci met en lumière l'importance de recueillir les données utiles pour obtenir un portrait des activités de la division et de procéder à une actualisation des choix d'interventions exigées en fonction de critères objectifs établis comme le risque, la charge de travail et les coûts. Cette actualisation devrait également tenir compte des bénéfiques, des risques et des impacts liés à l'application de la structure actuelle de la réglementation.
- 4.41 D'ailleurs, selon nos entrevues, la Ville a souligné son intention d'effectuer un tel exercice éventuellement pour optimiser la charge des inspecteurs. Entre-temps, certains travaux ont été enclenchés dans le cadre de la gestion de la performance qui s'implante en 2019 au sein de la Ville. La division évalue, entre autres, si certains éléments des P.I.I.A., comme les piscines ou le pavage, peuvent être exclus des demandes discrétionnaires afin de dégager du temps aux inspecteurs.
- 4.42 **Recommandation 2019-4-1** : Nous recommandons à la direction de l'UD :
- d'analyser la pertinence des interventions exigées, soit les permis, les déclarations de travaux, les demandes discrétionnaires ainsi que les inspections en fonction de critères établis comme les bénéfiques, les risques, les coûts et la charge de travail, en tenant compte des impacts liés à la structure des réglementations urbanistiques en place;
  - de déterminer et de fournir les données statistiques et analyses requises en soutien à la révision des interventions exigées.

### Prioriser les interventions

- 4.43 Après avoir déterminé les interventions requises, une priorisation selon leur importance se doit d'être effectuée afin de se concentrer sur celles qui sont réellement à valeur ajoutée et d'optimiser ainsi les efforts tout en évitant une surcharge de travail, une perte d'énergie et d'efficacité.
- 4.44 Rappelons que chaque inspecteur se voit attribuer simultanément plusieurs dossiers qu'il doit prioriser afin de réaliser les interventions dans des délais raisonnables selon leur type, tout en s'assurant de traiter les dossiers déterminés prioritaires ou urgents selon les processus de la division.
- 4.45 Pour ce faire, il est important de déterminer les éléments clés de chaque type d'intervention, les ressources et le temps nécessaires pour les accomplir. L'évaluation peut alors être faite pour les catégoriser selon différents critères comme la criticité, le délai, les risques et les classer ainsi en ordre de priorité.

- 4.46 Ceci permet d'avoir des balises facilitant l'attribution des dossiers entre les inspecteurs ainsi que la priorisation des dossiers en main par chacun de ces derniers. Sans de telles balises, il est possible qu'une même demande ne soit pas priorisée de la même façon et ne soit donc pas traitée dans des délais comparables. Il est également possible que des dossiers à grande valeur ajoutée ne soient pas traités en priorité par opposition aux dossiers de moindre importance.
- 4.47 La priorisation des demandes de permis à la division se fait sur la base du premier arrivé premier servi où seule leur date de réception est considérée par souci d'équité selon nos entretiens. Cependant, depuis mars 2019, certaines demandes sont traitées prioritairement afin d'atténuer certains enjeux de performance interne, d'insatisfactions ou de risques dans certains dossiers. À cet effet, des délais ont été établis pour quatre groupes de priorité concernant l'ensemble des demandes relatives ou assujetties :
- au comité de démolition;
  - à l'installation d'une piscine;
  - au P.I.I.A.;
  - à toute autre nature.
- 4.48 Ces délais couvrent les actions à réaliser lors du premier traitement de la demande selon leur groupe de priorité comme un premier contact avec le citoyen, la programmation d'une date d'analyse, l'émission d'un permis. Ces délais ne visent toutefois pas le temps du traitement en entier d'une demande et ne sont pas appuyés par une analyse détaillée qui permet d'apprécier pourquoi certains groupes de demandes sont traités en priorité par opposition à d'autres.
- 4.49 En effet, les 40 types de permis exigés par la Ville comportent une grande diversité; il serait pertinent d'évaluer si ces 4 groupes sont suffisants pour permettre aux inspecteurs d'organiser leur charge de travail et à la division de cumuler les données nécessaires pour mesurer la performance obtenue en regard des délais, de la qualité des analyses et de l'intervention de la part des autres directions de la Ville lorsque c'est requis. Nous rappelons que le délai moyen d'émission d'un permis était de sept jours en 2018 comme il est illustré dans la figure 4.2. Toutefois, ces délais peuvent varier de façon importante selon chaque type de permis.
- 4.50 La division prévoit également des délais pour les inspections découlant de la délivrance d'un permis ou d'une déclaration. Ils sont générés par le logiciel de gestion des permis AccèsCité Territoire selon la date d'attribution en fonction de 11 groupes de permis et de déclarations qui couvrent ainsi 37 des 40 catégories de permis et 9 des 11 catégories de déclarations, dont la construction ou la modification d'un bâtiment principal, la construction accessoire et l'abattage d'arbres. Ces délais ne tiennent pas compte des situations où plus d'une visite d'inspection est requise. Pour la période couverte par notre audit, la majorité des dossiers ont requis une seule intervention, ce qui soutient cette méthode simple et adaptée.

- 4.51 Des délais sont aussi prévus pour le traitement d'un dossier de requêtes incluant la réalisation d'une inspection où une distinction est effectuée pour les dossiers jugés urgents comme ceux relatifs aux glissements de terrain ou aux piscines creusées non clôturées.
- 4.52 Il n'y a toutefois pas de balises définies et formalisées à l'égard de la priorisation des inspections au sein de ces onze groupes pour lesquels l'ensemble des délais est d'un à trois mois. De façon informelle, les déclarations ainsi que les dossiers avec une garantie financière ou qui touchent à la sécurité des citoyens sont priorisés par les inspecteurs selon nos échanges. Sans balises clairement définies, il est possible que certains de ces dossiers ne constituent pas les interventions avec la plus grande valeur ajoutée selon des critères définis par la division comme la criticité, les délais et les risques.
- 4.53 Jusqu'en décembre 2018, les ressources responsables de la délivrance de permis se voyaient attribuer des dossiers en fonction de leur spécialité. Par exemple, certains étaient responsables de dossiers plus complexes comme la construction d'un immeuble commercial alors que d'autres traitaient des dossiers à fort volume. Quant aux ressources responsables des inspections, elles se voyaient attribuer les dossiers en fonction des différents secteurs de la Ville. Au cours de 2019, la division a choisi d'apporter une amélioration notable à ses processus afin d'assurer la polyvalence et l'interchangeabilité de ses ressources. Chaque inspecteur peut se voir maintenant attribuer tout type de dossier en fonction du premier demandé, premier traité. Des balises pour guider la priorisation des divers dossiers deviennent donc un outil de gestion important pour les inspecteurs.
- 4.54 **Recommandation 2019-4-2** : Nous recommandons à la direction de l'UD :
- d'analyser la suffisance des quatre groupes de priorité des demandes comportant des délais prévus afin d'utiliser ces délais pour gérer la performance de la division;
  - d'établir des balises de priorisation pour l'ensemble des types d'interventions en fonction de critères comme la criticité, le délai et les risques;
  - d'évaluer la pertinence de mettre en place une attribution des dossiers entre les inspecteurs en fonction de ces balises de priorisation;
  - de communiquer les balises aux inspecteurs afin de les encadrer dans la priorisation de leurs dossiers respectifs et d'en faire le suivi.

### Planifier des inspections préventives

- 4.55 En sus des inspections découlant de la délivrance d'un permis ou d'une déclaration, des inspections préventives peuvent être conduites afin de détecter spontanément des cas de non-conformité en patrouillant dans le territoire de la Ville. La présence des inspecteurs dans les rues des quartiers leur permet de déterminer les inspections additionnelles qui agissent également comme mesure dissuasive afin de prévenir que des travaux soient réalisés sans les approbations requises. Ainsi, les inspecteurs peuvent entre autres sillonner leur territoire de

façon structurée et périodique afin de déceler des irrégularités et des cas de non-conformité à la réglementation.

- 4.56 Dans le cadre du programme de gestion de performance de la Ville, la direction de l'UD a établi, en 2019, un objectif visant à augmenter le nombre d'interventions des inspecteurs sur la route lors de périodes d'inspections préventives du territoire. L'un des indicateurs vise l'inspection pour des travaux sans permis ou sans déclarations de travaux. Ainsi, depuis mai 2019, la Ville a fait un pas de l'avant en allouant du temps à ses ressources pour réaliser ce type d'activité supervisée par le chef inspecteur. La division continuera de faire évoluer son processus d'inspections préventives au cours de la prochaine année.
- 4.57 La planification formalisée des éléments à examiner et des secteurs à couvrir pour les inspections préventives devrait être intégrée aux balises de priorisation de l'ensemble des interventions afin de s'assurer que les inspecteurs priorisent adéquatement l'ensemble de leurs travaux notamment dans les périodes plus achalandées.
- 4.58 **Recommandation 2019-4-3** : Nous recommandons à la direction de l'UD :
- de planifier les inspections préventives avec des balises, en déterminant la façon dont elles seront réalisées en fonction de la capacité humaine disponible;
  - d'intégrer aux outils de priorisation pour les inspections, les inspections préventives à effectuer et en faire un suivi.

## Processus lié aux demandes de permis, de déclarations et de requêtes ainsi qu'à la réalisation des inspections

### Exhaustivité de l'information soumise par le citoyen

- 4.59 Une information complète transmise par le citoyen est l'un des éléments clés pour assurer un dossier de qualité. À la Ville, les demandes de permis ou les déclarations peuvent notamment être reçues au comptoir de la division. Elles peuvent également être effectuées par l'intermédiaire du site Web de la Ville qui nécessite de remplir un formulaire, de joindre les documents requis et de fournir une description des travaux comme les dimensions, la hauteur, la distance séparatrice des limites du terrain et les matériaux.
- 4.60 Depuis l'automne 2018, un préposé peut, au besoin, discuter avec le citoyen et remplir avec lui les renseignements requis au dossier tant lors d'une transmission Web qu'au comptoir permettant ainsi de maximiser le temps de l'inspecteur qui prendra en charge le dossier pour son analyse ou son inspection. Ce dernier complète au besoin l'information lors de ses travaux pour délivrer un permis ou pour les déclarations, au moment de l'inspection.
- 4.61 Dans le cadre de nos travaux concernant les déclarations, nous avons relevé que 12 des 25 dossiers sélectionnés ne contenaient pas toute l'information requise par le citoyen pour que l'inspecteur puisse inspecter sur le terrain la conformité des travaux une fois que ceux-ci sont terminés. La majorité des douze dossiers relevés provenaient de la période avant l'implantation

du contrôle effectué par le préposé. Par exemple, six des douze déclarations sélectionnées relativement à la construction de cabanons, de balcons et d'auvents ne contenaient pas le certificat de localisation qui se devait d'être fourni. Ces certificats sont pourtant demandés par la Ville afin de déterminer les superficies maximales d'occupation au sol des projets et les distances séparatrices des limites de terrain qui se doivent d'être respectées. Sans le certificat de localisation, il est difficile pour l'inspecteur de démontrer que le projet est en conformité avec la réglementation.

- 4.62 Pour deux autres déclarations sélectionnées relativement à la pose d'un revêtement de façade d'unités résidentielles, l'information concernant le type de revêtement utilisé n'avait pas été transmise par les citoyens, alors que la réglementation prévoit des normes concernant les matériaux prohibés. Dans ce type de situation, l'identification de l'information manquante pourrait permettre de minimiser l'impact subi par le citoyen si des travaux non conformes ne sont détectés qu'au moment de l'inspection.
- 4.63 En plus du contrôle exercé par le préposé, différentes mesures comme des contrôles automatisés peuvent être mises en place pour obtenir un dossier complet et optimiser ainsi son temps et celui des inspecteurs. Par exemple, un formulaire à remplir qui est plus détaillé, ou une configuration des formulaires en ligne qui permet de minimiser l'intervention d'une ressource sont également d'autres mesures qui permettraient de favoriser une information complète. Nous avons d'ailleurs observé pour les demandes de permis ou les déclarations transmises par le Web que les différents champs devant être remplis par le citoyen ne sont pas paramétrés pour s'assurer que toutes les informations et les documents requis sont transmis avant que la demande ou la déclaration soit soumise par le citoyen.
- 4.64 **Recommandation 2019-4-4 :** Nous recommandons à la direction de l'UD d'évaluer les mesures additionnelles permettant d'améliorer la productivité dans le but de s'assurer que l'information contenue dans les demandes de permis et dans les déclarations de travaux reçues au comptoir et en ligne est complète au dossier en prévision d'une intervention.

## Outils à la disposition des inspecteurs

- 4.65 Au cours des dernières années, des efforts importants ont été déployés par la division pour optimiser les outils consacrés aux interventions. Les ressources responsables des inspections sont maintenant outillées de tablettes leur permettant entre autres d'accéder directement à leurs bases de données cartographiques et cadastrales, aux photos aériennes et aux dossiers d'inspection lorsqu'elles sont déployées sur le territoire. Ceci leur permet de maximiser leurs déplacements sur le territoire, en n'ayant pas à préparer l'information papier à apporter et en intégrant directement au système les résultats de leurs observations et mesures sur le terrain. Il s'agit d'une excellente initiative afin d'augmenter la productivité.
- 4.66 Un guide de l'employé en urbanisme durable a aussi été développé. Il contient les diverses directives, les cheminements d'activités et les procédures internes de la direction de l'UD qui sont destinés à encadrer le travail des inspecteurs et des préposés, ce qui constitue une bonne pratique.

- 4.67 De plus, le logiciel AccèsCité Territoire a été implanté en janvier 2017, y compris le développement de grilles d'analyse que les inspecteurs doivent compléter avant de délivrer un permis ou d'effectuer une inspection. Précisons que des photos, en complément à l'information consignée dans ces grilles, sont requises pour certains dossiers, dont ceux destinés au comité consultatif d'urbanisme pour les bâtiments principaux, les agrandissements, les enseignes et les terrasses.
- 4.68 Dans le cadre de cet audit, nous avons examiné les différentes grilles d'analyse qui regroupent les éléments clés à valider en fonction de la catégorie des travaux. Ces éléments clés ne sont toutefois pas spécifiques à la réglementation comme les dimensions à respecter, le type de matériaux ou autres. Lors des travaux, l'inspecteur peut inscrire au dossier si les éléments clés des grilles sont jugés conformes ou non et, au jugement, donner des détails pour soutenir sa conclusion. Bien qu'elles favorisent une flexibilité dans le travail des inspecteurs, les grilles de ce type nécessitent d'encadrer davantage les ressources dans la documentation de leur dossier que lorsqu'elles sont plus spécifiques aux différents règlements.
- 4.69 Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons sélectionné 27 dossiers d'analyse pour la délivrance d'un permis et 52 dossiers d'inspections. Ils ont été analysés selon les critères suivants :
- les listes, les formulaires et les grilles d'analyses au dossier sont remplis par l'inspecteur, tant dans son travail d'analyse de la demande de permis que dans l'inspection terrain;
  - les grilles d'analyse comportent suffisamment de commentaires des inspecteurs sur les éléments qui ont été validés pour démontrer qu'ils se sont assurés de la conformité et pour permettre de comprendre l'étendue des travaux effectués;
  - les photos sont présentes au dossier et permettent de corroborer les affirmations de l'inspecteur.
- 4.70 Dans nos sélections, nous avons observé une disparité dans la documentation des dossiers à la suite des interventions des inspecteurs, ce qui permet de croire que, en plus des grilles d'analyse et du guide de l'employé, l'encadrement des travaux à effectuer et à consigner doit être davantage défini et communiqué aux ressources, et ce, avec un juste équilibre. D'un côté, avoir peu de standards qui délimitent les travaux à effectuer et leur documentation complique la démonstration que la Ville veille à l'application de sa réglementation. De l'autre côté, avoir trop de standards crée une bureaucratie qui diminue la capacité à réaliser des interventions.
- 4.71 Sur notre sélection de 27 dossiers d'analyse pour l'attribution d'un permis, nous en avons relevé 15 comportant des lacunes dans la documentation de ceux-ci. Par exemple, la fiche de suivi permettant d'assurer un dossier complet n'était pas entièrement remplie pour 14 de ces dossiers. Également, 11 de ceux-ci ne détenaient pas d'évidence indiquant que l'inspecteur avait communiqué avec le citoyen dans les 24 premières heures suivant le dépôt de la demande, comme la directive interne l'exige.



- 4.72 Quant aux 52 dossiers d'inspection sélectionnés pour nos travaux, la documentation de 40 de ceux-ci requerrait d'importantes améliorations. Par exemple, pour les six dossiers d'ajout de « bachelor » sélectionnés, la majorité contenait peu de commentaires écrits et n'incluait pas de photos, rendant ainsi difficile de démontrer que les ressources responsables de l'inspection se sont assurés que les travaux réalisés respectaient au minimum ceux projetés dans les plans soumis lors de la demande du permis.
- 4.73 Un bon niveau de documentation des interventions constitue également un élément clé d'un dossier de qualité. Ceci permet, entre autres, de démontrer que l'inspecteur s'est acquitté de ses fonctions pour faire appliquer la réglementation. Il permet également d'effectuer une supervision adéquate des dossiers en s'assurant que l'étendue des travaux réalisés correspond aux attentes de la division.
- 4.74 Par ailleurs, il peut être pertinent d'évaluer l'implantation de certains contrôles automatisés dans AccèsCité Territoire afin de s'assurer que les dossiers ne peuvent être fermés qu'une fois que l'information au dossier est complète.
- 4.75 **Recommandation 2019-4-5** : Nous recommandons à la direction de l'UD :
- de déterminer et de communiquer les standards de travaux à effectuer et leur documentation souhaités dans les dossiers. Ces standards devraient tenir compte des types d'interventions, dont leur complexité, leurs risques, leurs priorités et leurs délais;
  - d'analyser l'ensemble des outils et évaluer si des ajustements sont requis en fonction des standards qui auront été déterminés comme le niveau de détail des grilles d'analyses et la présence de contrôles automatisés dans le système pour assurer que les dossiers ne sont fermés qu'une fois qu'ils sont complets.

### Supervision des dossiers

- 4.76 La supervision d'un dossier est un moyen de vérifier que les travaux des diverses interventions ont été faits de façon efficace, et ce, conformément aux objectifs préétablis de la division. Elle permet également de s'assurer que ces activités ont été réalisées de façon efficiente.
- 4.77 Nos travaux révèlent qu'une supervision des dossiers problématiques ou non réglés est effectuée par le chef inspecteur de la division. Il n'y a cependant pas de processus formalisé qui permet d'attester la qualité des dossiers pour l'ensemble des ressources, tant pour les préposés que pour les inspecteurs. Une telle supervision permettrait de s'assurer que les travaux réalisés pour les interventions et leur documentation sont suffisants pour attester la conformité des projets à la réglementation de la Ville ainsi qu'apporter les ajustements nécessaires lorsque des lacunes sont décelées.
- 4.78 Également, un processus de supervision formalisé permettrait de définir quels types de dossiers problématiques ou non réglés doivent faire l'objet d'une supervision.



- 4.79 **Recommandation 2019-4-6** : Nous recommandons à la direction de l'UD de mettre en place, en tenant compte de la réalité organisationnelle de la division, un processus de supervision de la qualité des dossiers pour l'ensemble des ressources.

### Information de gestion et reddition de comptes

- 4.80 L'information est d'une grande valeur dans un processus de décision. Les gestionnaires doivent être en mesure de s'adapter, d'anticiper et de réagir agilement en temps opportun sur les sujets importants. Pour ce faire, il faut être en mesure de recueillir et de synthétiser les données relatives aux activités clés de la division rapidement, et ce, au plus bas coût. Il faut également être en mesure de permettre à la gouvernance de jouer un rôle de premier plan pour veiller au bon déroulement des opérations et à l'atteinte des objectifs de la Ville, et ce, en garantissant la communication en temps opportun des sujets importants de la division comme les enjeux de capacité, les retards ou les problématiques importants dans certains dossiers, etc.
- 4.81 À la Ville, des efforts importants en 2019 sont consacrés afin de mettre en place une gestion de la performance et une reddition afférente. La direction de l'UD s'inscrit dans ces efforts en ayant développé des objectifs qui s'enchâssent dans les grandes priorités de la direction générale. Des indicateurs liés à ces objectifs ont également été établis, et les premiers suivis sur ceux-ci ont été effectués ainsi que leur reddition dans le cadre de la gestion de la performance.
- 4.82 Du point de vue opérationnel au sein de la division, différents rapports ou listes sont utilisés afin d'assurer un suivi de ses activités et de superviser la qualité de ses services dont, entre autres, des listes de demandes de permis en cours, d'inspections par type et par inspecteur et des requêtes non réglées de même que des rapports sur les délais de délivrance, les avis et les constats d'infraction ainsi que les interventions mobiles.
- 4.83 Outre ces différents rapports et listes, la collecte et l'analyse de certaines données ajouteraient un éclairage important pour évaluer la performance de la division. Pour ce faire, un document regroupant des indicateurs pour mesurer l'atteinte d'objectifs préétablis en matière d'efficacité, d'efficience et de qualité de la division sur les activités serait un outil pertinent qui permettrait de vérifier si les résultats atteints sont en lien avec ceux attendus. Ces analyses devraient permettre de connaître quelles sont l'ampleur et les causes des retards dans la délivrance des permis et des inspections et s'il s'agit d'un enjeu qui requiert d'intervenir.
- 4.84 Finalement, en ce qui a trait à la reddition de comptes spécifique à la division, un rapport statistique comparatif est préparé mensuellement par la division et est déposé au conseil. Ce rapport comprend, par catégorie de permis, la valeur mensuelle et cumulative des projets des citoyens ainsi que les revenus perçus pour leur délivrance. Il contient également la valeur cumulative des travaux des citoyens qui ont produit des déclarations, sans toutefois que cette valeur soit détaillée par catégorie. Cependant, l'information contenue dans ce rapport ne permet pas d'avoir une image complète des activités de la division. Il serait pertinent d'intégrer certaines mesures de performance ainsi que de l'information qualitative permettant d'expliquer les raisons derrière cette performance, les risques auxquels la division est exposée et les actions qui lui permettront de s'optimiser. Notamment, il serait pertinent de connaître dans quelle

mesure les interventions de la division permettent d'assurer le respect des règlements d'urbanisme de la Ville.

4.85 Soulignons que, au moment d'effectuer nos travaux, la division travaillait sur des projets de développement avec le fournisseur du logiciel AccèsCité Territoire afin de pouvoir collecter plus de données et de renseignements sur ses activités. Elle travaillait également à la création d'un tableau de bord pour le suivi de sa performance.

4.86 **Recommandation 2019-4-7** : Nous recommandons à la direction de l'UD :

- de définir l'information de gestion nécessaire pour soutenir l'atteinte des objectifs et des cibles de la division en matière de gestion des permis et des inspections. Cette information devrait couvrir les différents aspects des activités de la division qui sont jugés importants;
- de développer un outil de suivi de cette information de gestion comme un tableau de bord et des indicateurs;
- de déterminer, de concert avec la direction générale et le conseil, leurs besoins d'information et de mettre en place la reddition qui permettra d'y répondre.

## Bilan périodique et amélioration continue

4.87 Un bilan périodique permet d'évaluer les succès à conserver et d'analyser les sources de problèmes rencontrés dans les activités et les processus afin d'y trouver des solutions préventives à appliquer dans le futur. Il s'agit d'une étape essentielle dans l'amélioration de la performance et un intrant important à la prise de décision et sa reddition.

4.88 Nos travaux révèlent que des rencontres régulières sont tenues avec les ressources de la division afin de nommer les problématiques rencontrées dans le cadre de leur travail, d'en discuter et d'y apporter des solutions. Toutefois, il n'y a pas eu de rétrospection sur l'ensemble des activités et des dossiers bien que certaines problématiques récurrentes aient été relevées au cours de nos travaux.

4.89 Rappelons que nos travaux soulèvent l'accumulation d'un volume important de permis à délivrer ou d'inspection à réaliser dans certaines catégories. Au moment d'effectuer nos travaux, il n'y a toutefois pas eu d'analyses afin de déterminer les causes communes et récurrentes de cette accumulation afin d'y apporter les actions nécessaires. Par exemple, il serait pertinent d'analyser dans quelle proportion cette accumulation est causée par la réception chaque année, de plus des deux tiers des demandes de permis et des déclarations de mai à septembre et de déterminer les améliorations à apporter au processus afin d'être plus efficient durant cette période.

4.90 Afin de mieux comprendre cet enjeu, nous avons analysé les délais d'inspection liés à la catégorie de permis de construction de bâtiment principal. Selon les processus en place, une première inspection doit être effectuée trois mois après l'émission du permis. Nous avons donc

sélectionné les permis délivrés au cours de la période couverte par notre audit et dont l'inspection devait être effectuée au plus tard le 30 avril 2019. Nous avons constaté que 478 de ces inspections ont été réalisées alors que 643 étaient planifiées pour cette période. Parmi celles réalisées, seulement 37 ont respecté le délai prévu de 3 mois. En moyenne, les inspections ont été réalisées dans un délai de dix mois après l'octroi du permis.

- 4.91 Mettre en parallèle les temps réels avec ceux escomptés permet de cerner les causes liées à l'accumulation d'un volume important de dossiers et des retards et ainsi trouver des solutions pour les réduire et favoriser la hausse du volume d'interventions traitées.
- 4.92 Un second exemple est le volume de non-conformité rattaché aux déclarations. Nos travaux révèlent que les inspections liées aux déclarations sont priorisées par plusieurs inspecteurs en raison de leur volume. Une analyse des causes permettrait de dégager des solutions préventives afin de minimiser celui-ci. Par exemple, il pourrait être pertinent d'analyser si l'information disponible aux citoyens pour effectuer sa déclaration ou sa demande est suffisante ou si la répartition des travaux entre les permis et les déclarations est adéquate.
- 4.93 Un autre exemple est l'implantation du site Web en 2018 pour soumettre des déclarations et certaines demandes de permis moins complexes. Cette implantation visait à faciliter la démarche des citoyens en offrant une solution de rechange pour éviter de se déplacer physiquement au comptoir de la division ou avoir recours aux services postaux. Elle visait également à optimiser le temps des inspecteurs en les affectant à des dossiers plus complexes pour permettre ainsi à la division de réaliser davantage d'interventions. Bien qu'à ce jour l'impact de la mise en application du site Web sur l'optimisation du travail des inspecteurs n'ait pas été mesuré et quantifié, les membres du personnel et de la division rencontrés ont tous reconnu les bénéfices liés à son implantation. Toutefois, un retour sur les résultats réels obtenus par rapport aux objectifs qui étaient fixés permettrait également de déterminer les zones d'amélioration continue pour les demandes sur le Web.
- 4.94 Un dernier exemple est la réglementation urbanistique de la Ville. Il serait pertinent de se questionner à savoir si la structure actuelle de la réglementation, avec, notamment, la présence de plusieurs secteurs soumis à divers P.I.I.A., a un impact sur la performance des activités de la direction de l'UD et ses choix d'interventions de permis, de déclarations et d'inspections. Faire un bilan des bénéfices, des risques et des problématiques liés à la structure actuelle permettrait également d'améliorer en continu les pratiques de la division. D'ailleurs, au moment d'écrire notre rapport, la Ville annonçait qu'elle entreprenait un 13<sup>e</sup> chantier prioritaire portant sur la simplification des règlements d'urbanisme. Ce chantier a pour objectif principal de simplifier la vie du citoyen et de diminuer les délais d'émission des permis applicables en matière d'urbanisme. Il vise également à diminuer la dimension discrétionnaire des règlements en y édictant des normes plus précises.
- 4.95 De nombreuses circonstances peuvent justifier de revoir les choix effectués afin de s'assurer qu'ils demeurent optimaux selon les objectifs de la Ville et de sa capacité à soutenir ces activités. Avec l'intégration de nouveaux processus et d'outils ainsi que les demandes et les déclarations sur le site Web, faire un bilan permet de s'assurer d'optimiser les succès et de

saisir l'opportunité d'apporter les actions nécessaires pour pallier les risques et les enjeux qui ont un impact sur l'ensemble des activités.

4.96 **Recommandation 2019-4-8 :** Nous recommandons à la direction de l'UD d'intégrer à ses processus d'amélioration continue un bilan périodique de ses activités et un suivi des plans d'action en découlant qui considère notamment :

- l'accumulation de dossiers et de retards;
- le volume de non-conformité rattaché aux déclarations;
- l'implantation du site Web;
- l'impact de la structure réglementaire actuelle, sur la productivité de la division.

## Autres

### Rôles et responsabilités interdirections

4.97 L'annexe 4.3 présente les rôles et les responsabilités des diverses directions de la Ville relativement aux activités de développement du territoire et à l'urbanisme. Selon le processus de la Ville, la division est entre autres responsable de valider la conformité des travaux déclarés avant de délivrer un permis.

4.98 Lors de nos travaux, nous avons relevé que la direction de l'incendie peut être consultée dans certains dossiers qui touchent la sécurité publique afin de faire preuve de proaction à déceler des irrégularités avant l'émission du permis.

4.99 Toutefois, les processus en place n'ont pas défini et formalisé dans quelle situation la délivrance d'un type de permis requiert l'avis de la direction de l'incendie. Il serait donc à propos de préciser ces rôles et ces responsabilités transversaux, notamment en fonction des risques de sécurité sur le territoire pour permettre d'optimiser la collaboration et de s'assurer que les plans soumis pour la délivrance d'un permis et les travaux effectués en fonction de ce plan sont conformes tant à la réglementation urbanistique qu'en ce qui concerne les règles liées à la prévention des incendies. Par exemple, les plans pour la construction d'un bâtiment commercial prévoient-ils les gicleurs ou les sorties de secours requis?

4.100 Au moment d'écrire notre rapport, les deux directions travaillaient à l'élaboration d'une ligne directrice permettant de venir préciser les rôles et les responsabilités de chacun en réponse à ce besoin. Lors de l'opérationnalisation de cette directive, il serait pertinent d'analyser les outils en place pour optimiser la collaboration des deux directions. Par exemple, la division et la direction de l'incendie n'ont pas mutuellement accès à leur base de données alors que cette information pourrait être précieuse pour identifier les bâtiments à risque où une demande de permis a eu lieu.

4.101 **Recommandation 2019-4-9** : Nous recommandons à la direction de l'UD et à la direction de l'incendie :

- de poursuivre l'élaboration et la mise en place d'une ligne directrice définissant les rôles, les responsabilités et les processus des deux directions à l'égard des activités de permis, d'inspections et de requêtes;
- de déterminer les outils pertinents aux deux directions pour assurer l'optimisation des travaux et le partage d'information.

## ANNEXE 4.1

## RÈGLEMENTS MUNICIPAUX

### Règlements régissant le zonage, le lotissement, la construction ou autre et les règlements municipaux de la Ville de Terrebonne

Règlement d'urbanisme		Description
1000	Plan d'urbanisme	Un cadre de référence afin de guider la Ville dans sa prise de décision ayant un impact sur son développement.
1001	Règlement de zonage	Un outil de réglementation permettant de diviser le territoire en zones, en vue de contrôler l'usage des terrains et des bâtiments, ainsi que l'implantation, la forme et l'apparence des constructions.
1002	Règlement de lotissement	Un outil de réglementation permettant notamment de définir les normes relatives au découpage des lots et à l'aménagement des voies de circulation.
1003	Règlement de construction	Un outil de réglementation permettant notamment de régir le domaine du bâtiment, mais uniquement pour adopter des normes supérieures ou portant sur des bâtiments ou des éléments non visés par le Code de construction du Québec.
1004-2	Règlement sur les permis et certificats	Un outil de réglementation permettant d'établir les modalités administratives qui les encadrent et qui autorisent la réalisation de projets visés par les règlements d'urbanisme.
1005	Règlement sur les P.I.I.A.	Un outil d'urbanisme pouvant être utilisé dans certains secteurs pour en protéger le caractère historique ou patrimonial, ou encore pour s'assurer de l'intégration harmonieuse des nouvelles constructions.
1006	Règlement sur les usages conditionnels	Un outil de réglementation permettant, à certaines conditions, qu'un usage soit implanté ou exercé dans une zone déterminée par le règlement de zonage.
1007	Règlement sur les dérogations mineures	Un outil de réglementation permettant d'autoriser la réalisation de travaux projetés ou la régularisation de travaux en cours ou terminés, lesquels ne satisfont pas à toutes les dispositions du règlement de zonage ou de lotissement.
1008	Règlement sur les PPCMOI	Un outil de réglementation permettant, à certaines conditions, d'autoriser un projet non conforme à la réglementation, mais qui respecte les objectifs du plan d'urbanisme.
1009	Manuel d'urbanisme durable	Le manuel remplace, pour la partie du territoire de la Ville identifiée comme étant le site d'Urbanova, l'ensemble des dispositions réglementaires d'urbanisme, soit les règlements 1001, 1002, 1003, 1005 et 1006.

Règlements municipaux		Description
82 <sup>10</sup>	Règlement sur les nuisances et sur le bruit	Surveillance, contraventions et poursuites relativement à différentes nuisances comme le bruit, la propreté et la sécurité.
96 <sup>10</sup>	Règlement sur le comité consultatif d'urbanisme	Règlement constituant le comité consultatif d'urbanisme.
251 <sup>10</sup>	Règlement de vignette de stationnement	Réglementer l'occupation du domaine public sur la rue Saint-Joseph.
423	Règlement sur les articles publicitaires	Permettre aux citoyens de refuser, au moyen d'une vignette, la distribution d'articles publicitaires à leur résidence.
449 <sup>10</sup>	Règlement sur le comité de démolition	Contrôle sur la démolition des immeubles et programme de réutilisation du sol dégagé.
546 <sup>10</sup>	Règlement sur les systèmes tertiaires à rayonnement ultra-violet	Permettre l'installation de systèmes de traitement tertiaire avec désinfection par rayonnement ultraviolet et d'offrir un service municipal d'entretien.
572	Règlement sur la salubrité des immeubles	Normes de salubrité.
639	Règlement sur l'agrile du frêne	Lutte contre la propagation de l'agrile du frêne.
674	Règlement sur la gestion des eaux de ruissellement	Sensibiliser les différents acteurs du milieu municipal de même que les professionnels de l'aménagement des eaux pluviales.
697 <sup>10</sup>	Règlement sur la tarification	Tarification pour l'utilisation d'un bien ou d'un service ou pour le bénéfice retiré d'une activité pour l'année 2018.

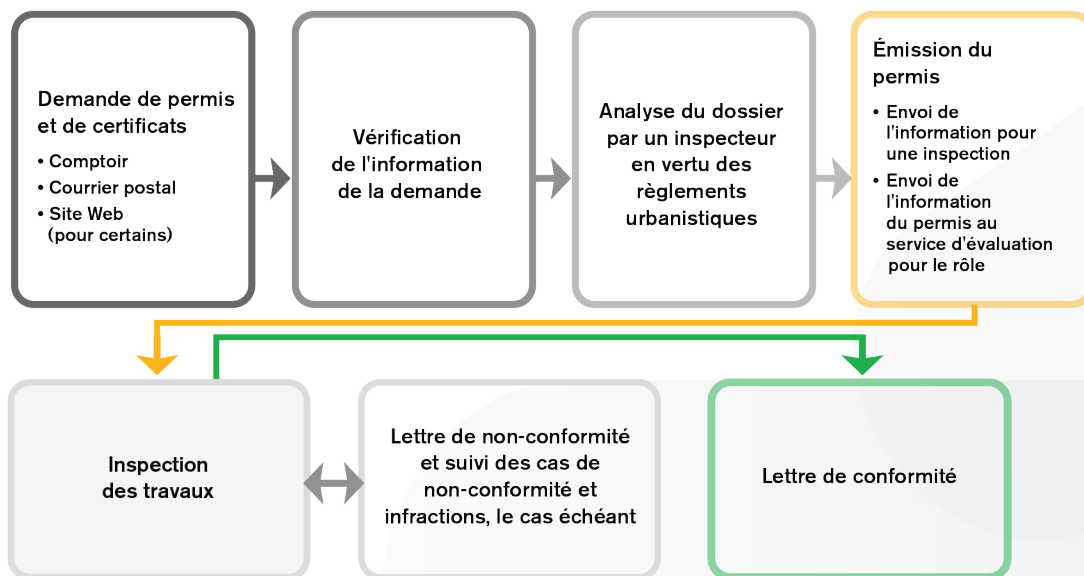
<sup>10</sup> Et le(s) règlement(s) modifiant le règlement original

## Émission d'un permis

L'information contenue dans la demande de permis remplie par le citoyen est vérifiée par un préposé et acheminée à un inspecteur. Ce dernier analyse son contenu en vertu des règlements municipaux. Un permis est délivré lorsque les travaux décrits sont jugés conformes à cette réglementation. Cette information est ensuite transmise à un inspecteur qui se chargera d'inspecter les travaux une fois que ceux-ci seront réalisés. L'évaluateur recevra également cette information et appréciera si c'est requis pour le rôle d'évaluation, la valeur de la propriété à la suite des travaux réalisés.

La figure ci-dessous présente en bref le processus d'émission de permis et l'inspection qui en découle.

Figure 4.3 : Processus lié à l'émission de permis et d'inspection



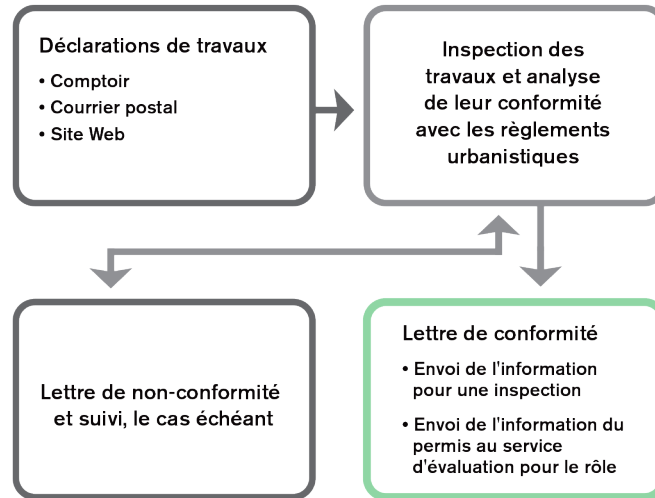
Treize catégories de demande discrétionnaires peuvent se greffer à l'attribution de permis. Ces demandes sont entre autres requises pour certains secteurs de la Ville assujettis à un P.I.I.A. qui permet d'assurer que les projets s'intègrent harmonieusement avec l'environnement existant. La Ville procède ainsi à l'évaluation et à l'approbation d'une demande discrétionnaire selon des critères précis en sus de la réglementation en place.



## Déclaration de travaux

La figure ci-dessous présente le processus lié aux déclarations de travaux.

**Figure 4.4 : Processus lié aux déclarations de travaux**

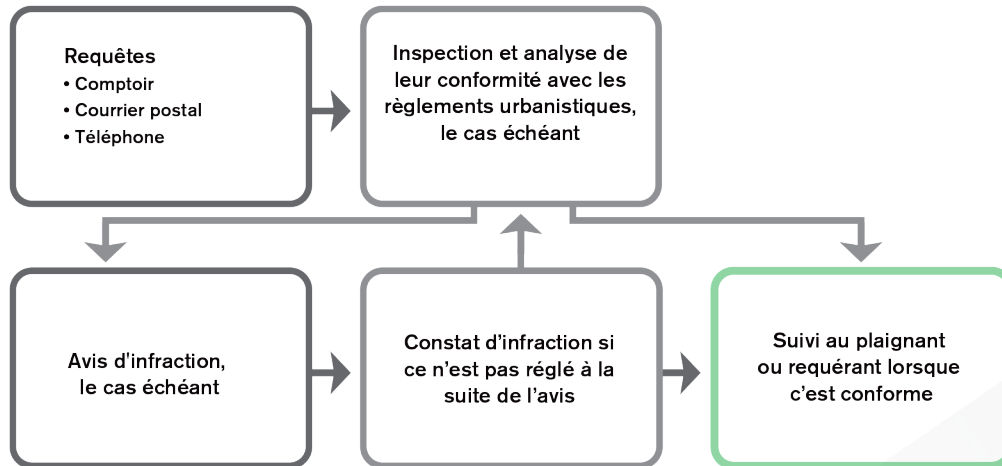


Pour certains types de projets, une déclaration de travaux remplace l'exigence d'un permis. Le citoyen demeure toutefois responsable de s'assurer de respecter la réglementation municipale. Pour ce faire, la Ville doit communiquer clairement cette réglementation et s'assurer de son accessibilité. Il est à noter que les rénovations intérieures sont exclues du périmètre d'inspection, à moins que l'inspecteur juge requis de faire une inspection. Une fois que la déclaration est acheminée à la Ville, le citoyen peut effectuer les travaux. Ce n'est que lorsque ceux-ci sont réalisés qu'un inspecteur s'assurera de leur conformité à la réglementation municipale en procédant à une inspection.

## Requêtes

La division peut également recevoir des requêtes. Une inspection peut découler de celles-ci afin de vérifier si les activités ou travaux respectent la réglementation en place. La figure ci-dessous présente le processus.

Figure 4.5 : Processus lié aux requêtes



## ANNEXE 4.3

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### Direction de l'urbanisme durable — Division des permis, inspections et requêtes

La direction de l'UD veille à l'élaboration d'un plan d'urbanisme, conforme au schéma d'aménagement révisé ainsi qu'à l'élaboration de la réglementation municipale avec la direction du greffe et des affaires juridiques ainsi qu'à son application. Elle coordonne les activités relatives au développement du territoire et à l'urbanisme.

La division s'assure que les activités, les projets (p. ex. : construction, aménagement d'une piscine) ou les demandes de lotissement soient conformes aux lois et à la réglementation en vigueur.

La Ville peut déterminer la façon dont les inspecteurs doivent valider l'application des règlements urbanistiques, notamment en les autorisant à visiter et à examiner, à certaines heures, l'intérieur et l'extérieur de tout bâtiment. Elle peut également demander aux inspecteurs de cesser une inspection.

La Ville assume l'entière responsabilité des actes posés par leurs inspecteurs dans l'exercice de leurs fonctions, bien qu'ils soient indépendants dans l'exercice de celles-ci et dans leur prise de décisions. Les inspecteurs donnent les constats d'infraction à la réglementation urbanistique.

### Direction de l'incendie

En matière de prévention des sinistres, cette direction est notamment composée de professionnels qui agissent comme préventionnistes et qui sont appelés à effectuer des inspections dans des bâtiments résidentiels, industriels et commerciaux afin de s'assurer qu'ils respectent les normes de sécurité contre les incendies. De plus, cette direction évalue sur son territoire les risques potentiels d'incendies, par exemple ceux reliés aux matières dangereuses.

L'équipe de préventionnistes est appelée à travailler avec l'équipe d'inspecteurs de la direction de l'UD, notamment afin de coordonner les inspections des deux directions respectives, dans le cadre de constructions neuves.

### Direction du génie et environnement

La direction du génie et environnement assure la planification, la réalisation et le suivi des divers travaux de réfection des infrastructures existantes et de la construction de nouvelles infrastructures sur le territoire, et ce, afin d'obtenir une uniformité et une harmonie du développement urbain. L'équipe de la direction de l'UD chargée des inspections participe dans certains cas aux validations d'éléments liés aux activités du génie lors de ces travaux.

### Direction du greffe et des affaires juridiques

En plus d'élaborer, de concert avec la direction de l'UD, la réglementation municipale, cette direction peut conseiller la direction de l'UD dans le cadre de dossiers litigieux résultant des activités d'émission de permis ou d'inspections, en plus d'être responsable des avis d'infraction traités par la cour municipale.

## Comités

Le comité consultatif d'urbanisme (CCU) a pour mandat principal de fournir des recommandations au conseil sur les sujets se rapportant à l'aménagement du territoire. Il étudie notamment les demandes de dérogations mineures aux règlements d'urbanisme, les plans d'implantation et d'intégration architecturale ainsi que les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble. Le maire, quatre conseillers municipaux (deux à titre de membres substitués) et huit résidents de la Ville siègent à ce comité.

Le comité de démolition est formé d'élus et a pour mandat de décider si un immeuble doit être conservé, s'il peut être démoli ou modifié, en totalité ou en partie, selon plusieurs critères techniques. Ce comité recommande au conseil toute émission de certificat de démolition d'un bâtiment.

Le comité exécutif a pour rôle de faire des recommandations au conseil concernant les dossiers et les enjeux majeurs en aménagement et en urbanisme.

Le conseil entérine les orientations en matière de vision urbanistique et approuve les recommandations du CCU.

## ANNEXE 4.4

## OBJECTIFS ET CRITÈRES

**Objectif 1 :** Évaluer si la Ville gère avec efficacité, efficience et économie la délivrance des permis (ci-après les « permis »), en s’assurant de l’application de la réglementation.

- Les types de travaux qui nécessitent l’émission ou non de permis sont déterminés selon une méthodologie et une approche adéquates.
- Le traitement des demandes de permis est priorisé, planifié et réparti adéquatement.
- Les gestionnaires de la direction de l’UD supervisent les travaux de traitement, d’analyse et d’émission des permis.
- Les règlements d’urbanisme, le processus d’émission des permis et d’inspections, de même que les obligations des citoyens et des entrepreneurs à cet égard leur sont communiqués adéquatement.

**Objectif 2 :** Évaluer si la Ville effectue avec efficacité, efficience et économie les inspections nécessaires en matière d’urbanisme en s’assurant de l’application de la réglementation.

- La Ville utilise une méthodologie et une approche adéquates pour déterminer, planifier, prioriser et répartir les inspections à effectuer.
- Des lignes directrices, des procédures de travail et des protocoles d’entente entre les directions (ou ententes interdirections) sont en place afin d’encadrer le travail des inspecteurs sur le territoire.
- Les gestionnaires de la direction de l’UD supervisent et vérifient les travaux d’inspection.
- La direction de l’UD s’assure d’établir des mesures dissuasives suffisantes auprès des citoyens et entrepreneurs pour contrer la réalisation de projets/travaux/activités non conformes avec la réglementation municipale.
- Une analyse et un suivi adéquats des causes de non-conformité des résultats des inspections sont effectués.

**Objectif 3 :** Évaluer si une reddition de comptes périodique permet de mesurer la performance de la prestation de services en matière d’émission des permis et d’inspections.

## GLOSSAIRE

Terme	Définition	Source
Plan d'implantation et d'intégration architecturale (P.I.I.A.)	L'identification, dans le Règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale, de certains territoires ou de certaines catégories de projets devant faire l'objet d'une évaluation qualitative au moment d'une demande de permis ou de certificat, permet à la municipalité d'assurer la qualité de l'implantation et de l'intégration architecturale tout en tenant compte des particularités de chaque situation.	Site Web du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation <a href="https://www.mamh.gouv.qc.ca/">https://www.mamh.gouv.qc.ca/</a>
Plan d'urbanisme	Le plan d'urbanisme est le document de planification qui établit les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique d'une municipalité tout en présentant une vision d'ensemble de l'aménagement de son territoire.	Site Web du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation <a href="https://www.mamh.gouv.qc.ca/">https://www.mamh.gouv.qc.ca/</a>
Schéma d'aménagement	Le schéma d'aménagement et de développement (SAD) est le document de planification qui établit les lignes directrices de l'organisation physique du territoire d'une municipalité régionale de comté (MRC). Il permet de coordonner les choix et les décisions qui touchent l'ensemble des municipalités concernées, le gouvernement, ses ministères et ses mandataires. Le schéma est, avant tout, un document d'intention formulé et conçu de manière à faire ressortir une vision régionale du développement durable.	Site Web du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation <a href="https://www.mamh.gouv.qc.ca/">https://www.mamh.gouv.qc.ca/</a>



# 5

CHAPITRE 5  
AUDIT DE PERFORMANCE

Gouvernance et gestion des  
systèmes d'information de la  
Ville de Terrebonne





## CHAPITRE 5 GOUVERNANCE ET GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA VILLE DE TERREBONNE

### FAITS SAILLANTS

#### Contexte

La Ville de Terrebonne a haussé de façon considérable en 2020 ses budgets des ressources matérielles, financières et humaines consacrés à ses systèmes d'information, ce qui la place dans une position comparable à celle des grandes villes du Québec. En effet, la Ville a mis de l'avant diverses initiatives reliées à sa transformation organisationnelle en statuant sur l'importance de ses systèmes d'information pour l'appuyer dans sa démarche.

Les systèmes d'information d'une municipalité sont concrètement au centre des services qu'elle rend à ses citoyens. Des solutions d'affaires automatisées appropriées permettent de libérer des heures de travail du personnel en place et d'offrir de meilleurs services aux citoyens. Une saine gouvernance des systèmes d'information est nécessaire pour assurer une transition adaptée à travers le temps vers les villes intelligentes, qui seront un moteur de leur vitalité future.

#### Risques

L'étude du contexte jumelée à celle des enjeux nous a permis de déterminer les principaux risques liés à la gouvernance et à la gestion des systèmes d'information et de déterminer les mécanismes attendus de la Ville afin de mitiger ces risques concernant :

- le leadership attendu de la direction des technologies de l'information pour consolider leur engagement ainsi que celui du conseil et de la direction générale pour que les systèmes d'information répondent aux objectifs d'affaires;
- le développement d'une culture orientée service client en s'assurant d'une dotation appropriée en ressources humaines, financières et matérielles des systèmes d'information pour que toutes les parties prenantes concernées contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels.

## Objectifs de l'audit

Cet audit avait pour objectifs d'évaluer si :

- la gouvernance de la Ville facilite la direction, la gestion et l'exécution des travaux des technologies et de l'information à travers la Ville, en ayant notamment les mécanismes de communication adéquats entre les directions affaires, la direction des technologies de l'information et les instances;
- la dotation interne et externe en ressources financières, matérielles et humaines de la direction des technologies de l'information est optimisée en continu sur la base d'orientations claires et stratégiques.

## Résultats

La Ville a intégré en 2019 certains mécanismes à sa gouvernance globale pour déterminer et formaliser l'importance des systèmes d'information et le rôle de la direction des technologies de l'information eu égard à son modèle d'affaires. Toutefois, dans un souci d'amélioration continue, il est important qu'elle poursuive sa lancée en instaurant une gouvernance particulière aux systèmes d'information afin de faciliter la direction, la gestion et l'exécution des travaux liés aux systèmes d'information à travers la Ville.

Bien que la Ville ait octroyé plus de ressources liées aux systèmes d'information à la direction des technologies de l'information et aux directions affaires, la répartition de cette dotation devrait être optimisée, si c'est requis, à la suite de l'établissement d'une stratégie reliée aux systèmes d'information.

## Conclusion

Nous avons été en mesure de constater les efforts déployés par l'équipe des technologies de l'information afin d'obtenir les moyens d'améliorer l'offre de service à l'ensemble de la Ville. Nous sommes convaincus que l'intégration des bonnes pratiques relevées tout au long de ce rapport leur permettra d'assurer le leadership nécessaire pour mobiliser l'ensemble des directions, d'appuyer les décideurs et ainsi aider la Ville à atteindre le niveau d'efficacité et d'efficience qu'elle vise dans sa transformation organisationnelle.

# TABLE DES MATIÈRES

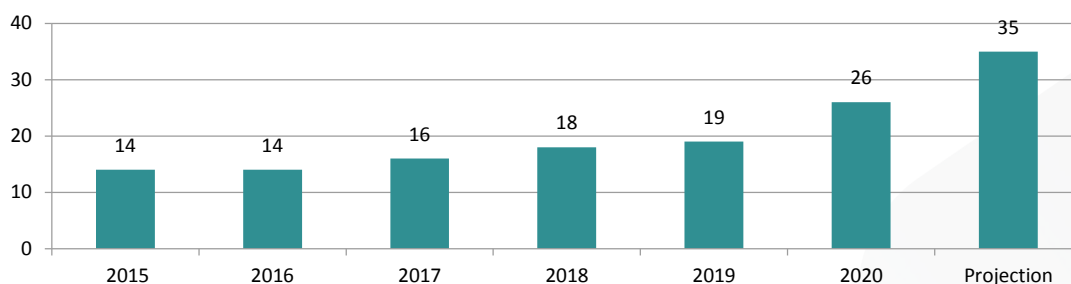
<b>Faits saillants</b>	<b>61</b>
<b>Contexte</b>	<b>64</b>
Portrait des systèmes d'information de la Ville	64
Risques	65
Définition du système d'information	66
L'importance d'une gouvernance particulière des systèmes d'information	67
<b>Objectifs et portée de l'audit</b>	<b>67</b>
<b>Résultats de l'audit</b>	<b>69</b>
Conclusion	69
Systèmes de gouvernance des SI	70
Étude de certains services	76
Autre considération	90
<b>ANNEXE 5.1 OBJECTIFS ET CRITÈRES</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>93</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>94</b>

## CONTEXTE

### Portrait des systèmes d'information de la Ville

- 5.1 Les solutions d'affaires de la Ville sont essentiellement gérées de façon décentralisée par l'ensemble de ses directions. La direction des technologies de l'information (ci-après la « direction des TI »), quant à elle, s'occupe de la gestion de l'infrastructure technologique de la Ville, en assurant un certain niveau de service aux directions affaires<sup>11</sup>.
- 5.2 Comme il est illustré dans les trois figures suivantes, la Ville a haussé de façon considérable en 2020 ses budgets relatifs aux ressources matérielles, financières et humaines consacrées à ses systèmes d'information (ci-après « SI »). Comme il est démontré dans la première figure, à terme, elle projette plus que doubler les effectifs sous la direction des TI.

**Figure 5.1 :** Effectifs sous la direction des TI



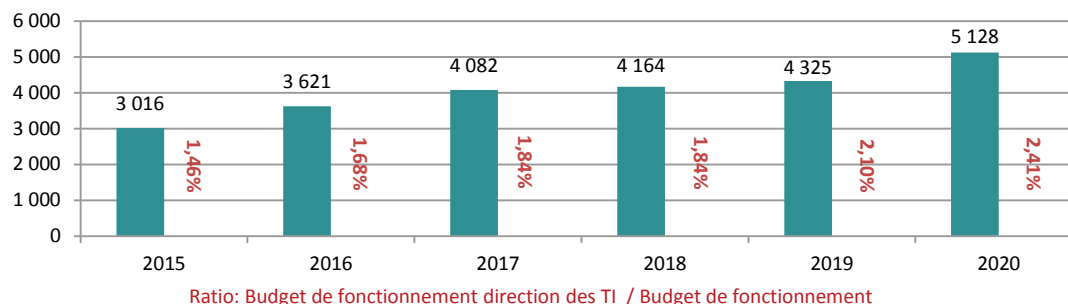
Source : Données compilées par le Bureau à partir des budgets et des PTI de la Ville déposés au conseil.

<sup>11</sup> L'ensemble des directions existantes à la Ville, excluant la direction des TI, soit la direction :

- de l'administration et des finances;
- des ressources humaines;
- des communications et des relations avec les citoyens;
- du greffe et des affaires juridiques;
- de l'entretien du territoire;
- des loisirs et de la vie communautaire;
- du génie et de l'environnement;
- de l'urbanisme durable;
- de la police;
- de l'incendie.

5.3 Parallèlement, l'augmentation de ses budgets de fonctionnement de 2020 se compose essentiellement de la rémunération des nouveaux effectifs.

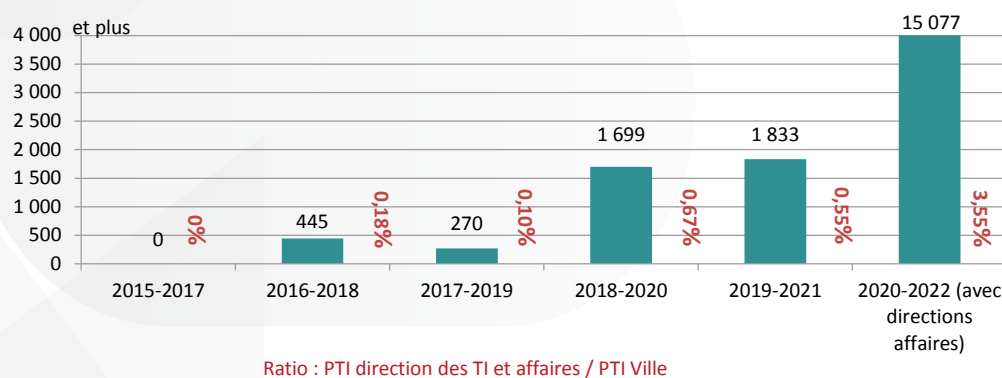
**Figure 5.2 :** Budgets de fonctionnement de la direction des TI (en milliers de dollars)



Source : Données compilées par le Bureau à partir des budgets et des PTI de la Ville déposés au conseil.

5.4 Les budgets d'investissement de 2020 sont constitués des projets concernant les solutions d'affaires des directions affaires et des projets de la direction des TI, pour des sommes respectives de 11 M\$ et 4 M\$. Le budget relatif aux projets concernant la direction des TI a augmenté de 120 % versus 2019. La hausse du budget concernant les projets des directions affaires ne peut être évaluée puisque ceux-ci n'ont pas été planifiés avant 2020 aux plans triennaux d'immobilisations (ci-après « PTI »). De plus, bien que des projets aient été réalisés entre 2015 et 2019 dans les directions affaires, la Ville n'en a pas cumulé la valeur réelle. Soulignons toutefois qu'un projet est en cours afin de remédier à cette situation.

**Figure 5.3 :** Budgets d'investissement du PTI relié aux SI de la Ville (direction des TI et les directions affaires) (en milliers de dollars)



Source : Données compilées par le Bureau à partir des budgets et des PTI de la Ville déposés au conseil.

## Risques

5.5 L'étude du contexte, des enjeux et des orientations de la Ville nous a permis d'identifier les principaux risques liés à la gouvernance et à la gestion de ses SI et de déterminer les mécanismes attendus de la Ville afin de mitiger ces risques et d'établir la portée de notre audit.

- 5.6 Au cours de la dernière année, la Ville a priorisé diverses initiatives liées à sa transformation organisationnelle qui est au cœur de sa stratégie actuelle. Considérant l'importance de ses SI pour l'appuyer dans cette transformation, elle y a consacré plus de ressources. Dans un contexte de gestion serrée tant des coûts que du taux de taxation, l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles induit intrinsèquement un risque en ce qui concerne le partage de ces ressources entre les directions de la Ville.
- 5.7 Les statistiques générales des organisations, peu importe leur domaine d'activités ou leur mission d'affaires, démontrent que plusieurs initiatives liées aux SI ne livrent pas les bénéfices escomptés ou échouent en raison d'une orientation, d'une supervision et d'un soutien inadéquats de la part des différentes parties prenantes concernées. Devant ce risque, combiné au défi que représente la vulgarisation de la façon dont les SI peuvent répondre aux objectifs d'affaires, un fort leadership de la direction des TI devient un ingrédient essentiel pour cimenter leur engagement avec celui du conseil et celui de la direction générale.
- 5.8 De même, les insatisfactions des directions affaires mises en lumière par l'étude de l'École nationale d'administration publique réalisée en 2018 sous-tendent un risque à mitiger par la Ville. Plus précisément, ces insatisfactions concernaient leur impression d'une faible contribution de la direction des TI à l'atteinte des objectifs organisationnels. Toutefois, il est important de noter que la direction des TI a jugé, lors de la présentation de cette étude, qu'il aurait été important de préciser qu'il lui était impossible de contribuer de façon adéquate à ces objectifs étant donné les capacités insuffisantes dont elle disposait au cours des années antérieures.
- 5.9 Étant donné que, concrètement, l'atteinte des objectifs organisationnels passe principalement, pour les directions affaires, par des solutions d'affaires qui satisfont leurs besoins, qui soient livrées dans les temps et les budgets, il est important que les mécanismes de la Ville permettent de gérer efficacement les investissements majeurs qu'elle a récemment injectés pour de nouvelles solutions d'affaires.
- 5.10 Il est essentiel également que ces solutions d'affaires soient bien soutenues et maintenues par une offre de service appropriée de la direction des TI. Pour ce faire, il est crucial de mobiliser les effectifs de cette direction qui soutiennent l'ensemble des processus liés aux SI et qui reposent sur leur suffisance et l'adéquation de leurs compétences. Ainsi, ces effectifs seront en mesure de soutenir le leadership de leur direction en déterminant et en communiquant les services importants pour, entre autres, faciliter la direction par la gouvernance des travaux liés aux SI à travers la Ville.

### Définition du système d'information

- 5.11 Précisons que, dans le cadre de cet audit, nous avons examiné la gouvernance et la gestion des SI complets de la Ville, soit de l'ensemble des ressources qui permettent de gérer son information. Plus précisément, ces ressources sont composées de ses actifs matériels, logiciels et de communication, de ses processus qui accompagnent ces actifs ainsi que de ses ressources humaines qui soutiennent ces processus. Soulignons que cette définition des SI englobe donc

tant l'information issue des processus manuels que ceux automatisés par des solutions d'affaires.

### L'importance d'une gouvernance particulière des systèmes d'information

- 5.12 Des organismes internationaux reconnus dans le domaine de la gouvernance tendent d'année en année à sensibiliser les administrateurs aux risques liés aux SI. Dans l'exercice de leur devoir de vigilance, ils les invitent à s'assurer que des mesures prudentes et raisonnables sont prises en matière de gouvernance des SI, et ce, peu importe le type d'organisation et leur modèle d'affaires.
- 5.13 Ces organismes considèrent également que l'information constitue un actif intellectuel très important nécessitant une structure de gouvernance dans les municipalités qui favorise la protection et l'amélioration de cet actif qui est plus que jamais au cœur de leurs modèles d'affaires, compte tenu du passage de l'économie industrielle à l'économie numérique.
- 5.14 Assurément, les SI d'une municipalité sont concrètement au centre des services qu'elle rend à ses citoyens. Des solutions d'affaires automatisées appropriées permettent de libérer des heures de travail du personnel en place et d'offrir de meilleurs services aux citoyens. De plus, nul doute qu'une saine gouvernance des SI est nécessaire dans cette nouvelle économie pour assurer un passage vers les villes intelligentes qui seront un moteur de leur vitalité urbaine future et de leur optimisation interne, et ce, afin que cette transition se fasse de façon appropriée à travers le temps avec une vision de ce que constituera ce virage.
- 5.15 Ces solutions rendent aussi notamment possible l'usage de l'Internet des objets qui se multiplie. Par exemple, la gestion des données d'une ville et de ses partenaires est facilitée concernant la qualité de l'air, des sols, de l'eau, du trafic, de la consommation électrique, des déchets, de la sécurité publique (feux de circulation, véhicules de patrouille intelligents, etc.), de l'horaire de transport en commun; ou encore de données produites par les citoyens à la suite de l'utilisation de leur voiture, de leur téléphone intelligent ou de l'usage de services publics (transport en commun, parc, wifi, etc.). Ainsi, une meilleure connaissance des problèmes rencontrés permet aux villes d'agir plus rapidement tout en adoptant des pratiques assurant la protection des données à caractère privé, récoltées.

### OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 5.16 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur la gouvernance et la gestion des SI. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne des missions de certification (NCMC 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification soutenues par CPA Canada.

- 5.17 Le Bureau du vérificateur général applique la norme canadienne de contrôle de qualité (NCCQ 1) et, en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle de qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 5.18 Cet audit avait pour objectifs d'évaluer si :
- la gouvernance de la Ville facilite la direction, la gestion et l'exécution des travaux des SI à travers la Ville, en ayant notamment les mécanismes de communication adéquats entre les directions affaires, la direction des TI et les instances<sup>12</sup>;
  - la dotation interne et externe en ressources financières, matérielles et humaines de la direction des TI est optimisée en continu sur la base d'orientations claires et stratégiques.
- 5.19 Cet audit ne porte pas sur l'ensemble des processus reliés avec l'offre de service des SI rendue par la direction des TI. Il se limite à l'identification et à l'analyse partielle de ceux liés aux enjeux actuels de la Ville relevés dans le contexte.
- 5.20 La responsabilité du vérificateur général 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 5.1.
- 5.21 Les travaux portaient principalement sur les processus de la Ville concernant la gouvernance et la gestion de ses SI ainsi que sur les données réelles et budgétaires comprises entre 2015 et 2020. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités ou des situations antérieures à cette période. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 9 mars 2020.
- 5.22 Les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat sont les suivants :
- discussions et entrevues avec les intervenants impliqués dans la gouvernance et la gestion des SI de la Ville pour comprendre les processus ainsi que le rôle et les responsabilités de chacun;
  - obtention et analyse de documentation liée à la gouvernance et à la gestion des SI;

---

<sup>12</sup> En référence au conseil et au comité exécutif.



- compilation et analyse de données afin d'évaluer le fonctionnement de certaines parties des processus clés;
- analyse du contexte, des enjeux et des risques de la Ville liés à la gouvernance et à la gestion des SI;
- collecte et analyse de renseignements provenant des grandes villes du Québec<sup>13</sup>.

## RÉSULTATS DE L'AUDIT

### Conclusion

- 5.23 La Ville a intégré en 2019 certains mécanismes à sa gouvernance globale pour déterminer et formaliser l'importance des SI et le rôle de la direction des TI eu égard à son modèle d'affaires. Toutefois, dans un souci d'amélioration continue, il est important qu'elle poursuive sa lancée en instaurant une gouvernance particulière aux SI afin de faciliter la direction, la gestion et l'exécution des travaux reliés aux SI à travers la Ville. En effet, ces SI sont incontournables afin de garantir la vitalité de la Ville avec l'évolution de services aux citoyens adaptés à la transition vers l'économie numérique, et ce, tout en assurant l'optimisation de la gestion de ces services par la Ville. Également, ces SI doivent assurer l'exactitude de l'actif informationnel clé aux décideurs, ce qui pose un défi étant donné la multiplicité des sources d'information et l'explosion du nombre des données gérées par les SI de toute organisation qui requiert une organisation du travail avec des contrôles rigoureux.
- 5.24 D'une part, les mécanismes de communication appropriés doivent être prévus à travers une gouvernance particulière afin de permettre aux instances de comprendre et de challenger les besoins ainsi que les objectifs des SI, desquels découle une stratégie pour cibler l'environnement des SI optimal vers lequel la Ville doit tendre. Ainsi, elle sera en mesure d'approuver de façon éclairée les moyens à mettre de l'avant et les ressources requises pour répondre à cette stratégie. Assurément, ces mécanismes à mettre en place deviendront un canal essentiel pour que la direction des TI puisse exercer son leadership, appuyer les décideurs et les directions affaires étant donné la décentralisation du développement et de la gestion des solutions d'affaires.
- 5.25 D'autre part, il est important de clarifier et de formaliser les rôles et les responsabilités stratégiques des instances de gouvernance, liées aux SI.
- 5.26 Finalement, la Ville a octroyé davantage de ressources liées aux SI à la direction des TI et aux directions affaires. Toutefois, la répartition de cette dotation devrait être optimisée, si requis, à la suite de l'établissement d'une stratégie claire tracée par un plan directeur des SI. De plus, une stratégie de gestion des ressources devrait être prévue afin de surveiller et de mesurer l'atteinte des éléments clés de ce plan. Manifestement, l'alignement des ressources de la Ville

---

<sup>13</sup> Les grandes villes du Québec sont : Gatineau, Laval, Lévis, Longueuil, Montréal, Québec, Saguenay, Sherbrooke, Terrebonne et Trois-Rivières.

avec ses grands objectifs stratégiques se doit d'être clair et mesurable pour les décideurs et les gestionnaires afin de s'assurer de travailler sur les bonnes choses, au bon moment.

## Systèmes de gouvernance des SI

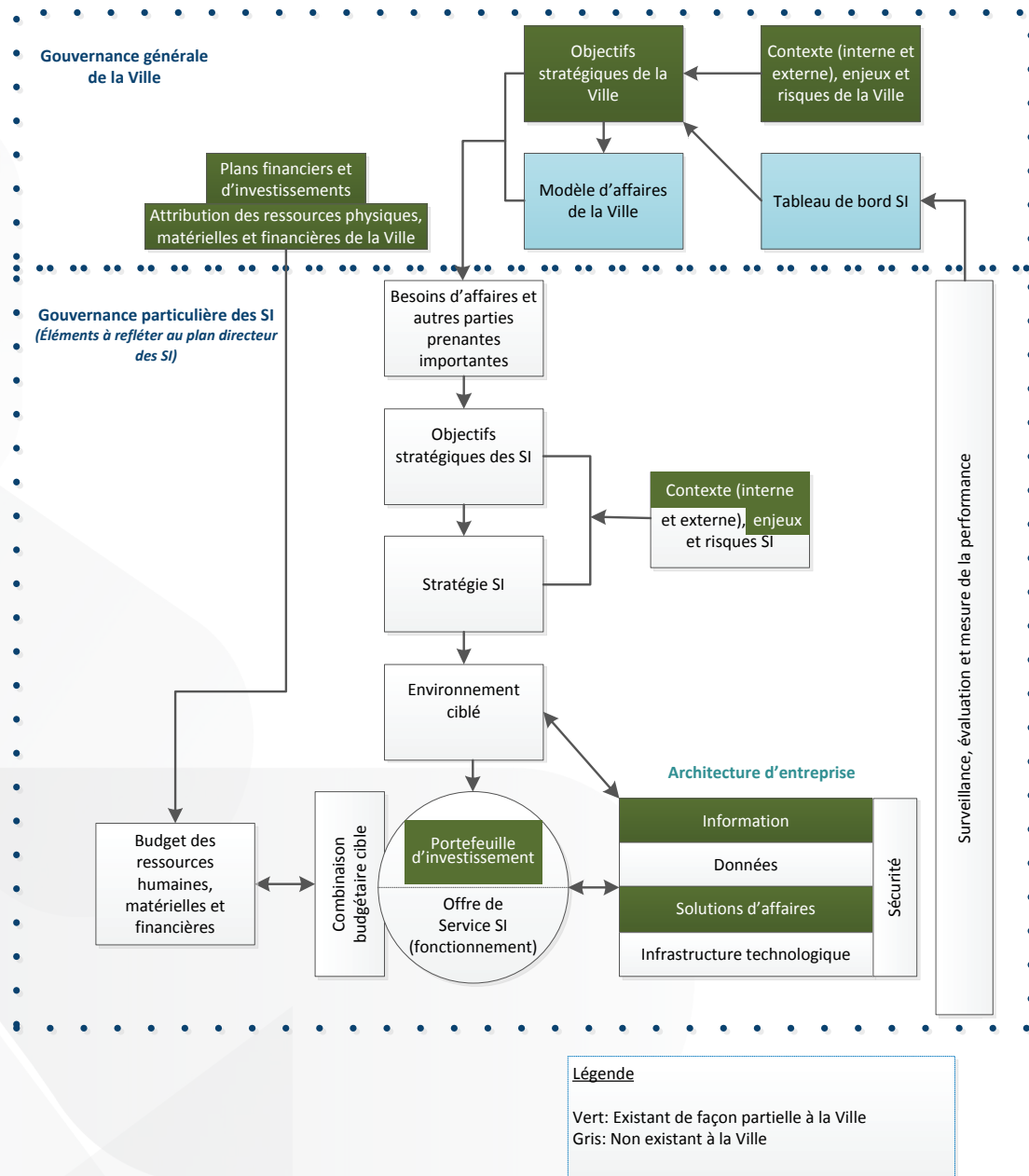
### Éléments du système de gouvernance des SI

5.27 Les bonnes pratiques édictent les activités liées à une saine gouvernance des SI. Les organismes qui en font la promotion proposent tout d'abord de structurer une approche cohérente intégrée de gouvernance des SI, qui soit harmonisée avec celle de l'organisation afin de s'assurer que les décisions prises concernant les SI sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette approche doit permettre :

- une communication entre les instances et l'équipe responsable d'opérationnaliser la stratégie des SI qui soit efficace et en temps opportun;
- l'établissement d'une reddition de comptes appropriée pour confirmer que les objectifs et les stratégies liés aux SI sont en ligne avec ceux de l'organisation;
- la gestion de la performance des SI.

5.28 La présente section du rapport expose les éléments importants particuliers d'une gouvernance des SI et leurs interrelations que nous nous serions attendus à retrouver à travers la Ville dans le cadre de nos travaux. De plus, cette section traite du leadership pour assurer la mise en place et le bon fonctionnement d'un tel système. Ce système est illustré à la figure 5.4 ci-dessous. Les éléments que nous avons observés à la Ville, qu'ils soient complets ou partiels, sont expliqués tout au long de ce rapport et sont indiqués en vert dans cette figure. Soulignons que les éléments de la gouvernance générale de la Ville inclus à cette figure sont des intrants à la gouvernance particulière des SI.

Figure 5.4 : Système de gouvernance des SI selon les bonnes pratiques, adapté au contexte de la Ville



Source : Modèle préparé par le Bureau.

### Leadership des intervenants au sein du système de gouvernance des SI

5.29 Afin d'assurer le bon fonctionnement du système de gouvernance des SI, nous nous serions attendus à ce que les instances et l'administration se soient mises d'accord sur la façon d'établir un leadership éclairé et engagé des SI, et ce, en projetant des ajouts aux structures, aux processus et aux pratiques de gouvernance de la Ville, particuliers aux SI, le cas échéant. Plus précisément, nous nous serions attendus à ce que des échanges aient eu lieu afin qu'il y ait

entente sur la manière de communiquer les éléments clés à gouverner et du format sous lequel les présenter. Un outil efficace pour ce faire consiste à produire et à présenter un plan directeur des SI comprenant l'ensemble des éléments du système de gouvernance des SI et présentant leurs interrelations. Finalement, nous aurions dû observer des rôles et des responsabilités formalisés en fonction de ce leadership.

- 5.30 Essentiellement, nous avons relevé dans le cadre de nos travaux que le système de gouvernance global de la Ville prend en compte certains éléments particuliers aux SI qui sont communiqués au conseil avec ceux de l'ensemble de la Ville. Ces éléments sont illustrés en vert à la figure 5.4. Ils sont constitués, entre autres, du budget de fonctionnement de la direction des TI et des investissements liés aux SI intégrés au PTI, soit des projets des directions affaires ou particuliers aux services des SI. De plus, des fiches ont été produites et communiquées au conseil pour chacun des projets du PTI<sup>14</sup>.
- 5.31 Également, certains rôles et responsabilités liés aux SI sont formalisés à travers la structure de gouvernance des projets du PTI par l'intermédiaire de deux comités qui ont été créés en 2019, dont nous examinerons ultérieurement les fonctions. Par ailleurs, nous n'avons pas été en mesure d'observer les rôles et les responsabilités dévolus aux instances qui demeurent à être définis et formalisés pour l'ensemble des éléments clés du système de gouvernance illustrés à la figure 5.4.
- 5.32 **Recommandation 2019-5-1 : Nous recommandons à la Ville :**
- de définir les parties prenantes imputables prenant en compte la direction des TI, les directions affaires, la direction générale, le conseil et le comité exécutif, le bon fonctionnement du système de gouvernance des SI et la formalisation de leurs rôles et de leurs responsabilités;
  - de déterminer les éléments clés à gouverner et l'information requise pour ce faire et les façons de la présenter (p. ex. : plan directeur, tableau de bord);
  - d'établir des mécanismes de communication afin d'assurer la gouvernance de ces éléments clés.

## Interrelation des éléments du système de gouvernance

### *Besoins d'affaires jusqu'à l'environnement ciblé*

- 5.33 Les SI sont incontournables pour que les objectifs stratégiques d'une organisation se concrétisent. Selon les bonnes pratiques, les besoins d'affaires se déclinent en des objectifs stratégiques et une stratégie des SI. De plus, l'étude du contexte interne et externe ainsi que des enjeux et risques liés aux SI permet de peaufiner cette stratégie.

---

<sup>14</sup> Ces fiches sont disponibles sur le site Web de la Ville, à l'adresse suivante : [https://www.ville.terrebonne.qc.ca/uploads/Terrebonne-PTI-2020-2022-Fiches\\_LR2.pdf](https://www.ville.terrebonne.qc.ca/uploads/Terrebonne-PTI-2020-2022-Fiches_LR2.pdf)

- 5.34 Par la suite, toujours selon les pratiques reconnues, l’environnement des SI ciblé afin d’atteindre cette stratégie permet d’établir la feuille de route qui, concrètement, se traduit en un portefeuille d’investissement et des budgets de fonctionnement afin de fournir une offre de service liée aux SI respectant les capacités financières d’une organisation. En effet, la proposition d’une combinaison budgétaire cible permet aux décideurs d’échanger de façon éclairée sur la dotation optimale des SI parallèlement à l’attribution des ressources matérielles, financières et humaines à l’ensemble de l’organisation. Une telle stratégie devrait permettre de prendre en compte les écarts entre les capacités des SI existants par opposition à celles visées pour permettre une réponse agile, fiable et efficace aux objectifs d’une organisation.
- 5.35 Dans le cadre de nos travaux, nous avons relevé quelques études effectuées par la Ville se penchant sur le contexte et les enjeux des SI résumées au paragraphe 5.61 de ce rapport. Toutefois, elles n’ont pas été intégrées avec les autres éléments clés requis en amont pour établir une stratégie, outre qu’il est clair pour la Ville que les SI sont un levier essentiel pour sa transformation. Nous nous serions attendus, à l’étape actuelle de la transformation de la Ville, à l’existence d’une stratégie formalisée des SI liée aux moyens concrets à mettre de l’avant afin d’y contribuer, c’est-à-dire qui définit tangiblement la façon de tendre vers un environnement des SI ciblé à partir de celui qui est existant.
- 5.36 **Recommandation 2019-5-2 : Nous recommandons à la Ville :**
- de déterminer les besoins d’affaires à haut niveau liés aux SI afin d’atteindre les objectifs stratégiques de la Ville;
  - d’analyser le contexte interne et externe lié à ses SI, de mettre à jour ses enjeux et d’établir ses risques;
  - de cerner les objectifs particuliers des SI;
  - de délimiter sa stratégie des SI, en prenant en compte les capacités des directions affaires, des ressources internes de la direction des TI et des services des SI externes pour migrer vers l’environnement ciblé, en partant de celui qui est existant.

### *Portefeuille d’investissement, offre de service des SI et architecture d’entreprise*

- 5.37 Les pratiques reconnues préconisent que la combinaison budgétaire cible requise pour atteindre la stratégie soit déterminée sur la base des bénéfices attendus des SI et communiquée aux décideurs pour leur approbation. Un outil efficace pour ce faire consiste à intégrer ces bénéfices au portefeuille d’investissement en plus des coûts en ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour déployer l’environnement ciblé à travers le temps concernant les projets :

- visant à bâtir, à acquérir et à implanter les solutions d'affaires;
  - touchant l'infrastructure technologique;
  - visant à développer les processus pour rendre les services des SI.
- 5.38 Les divers cadres reconnus recommandent l'établissement des investissements en ressources humaines par l'intermédiaire d'une évaluation à haut niveau des efforts temps (personnel interne et ressources externes) ventilés par projet. Cette évaluation se doit d'être simple d'application pour éviter une lourdeur administrative.
- 5.39 De plus, les budgets de fonctionnement devraient être présentés aux décideurs par groupe de services gérés par la direction des TI ainsi que pour sa gestion. Ce que nous entendons par service est expliqué dans la section, Étude de certains services, ci-après.
- 5.40 Également, le portefeuille d'investissement devrait selon les pratiques reconnues s'aligner sur une architecture d'entreprise. Cette architecture illustre les éléments constitutifs clés existants et projetés ainsi que leurs interrelations, dont leur transposition concernant les SI afin de répondre aux besoins d'affaires. Cette architecture doit se traduire en une vision qui fournit à la direction des TI un outil essentiel pour promouvoir les bénéfices découlant des SI proposés aux décideurs au sein de l'organisation. En effet, cette architecture devrait permettre de réduire la complexité des opérations des directions affaires et celle des TI. L'enjeu est de vulgariser cette architecture au plan directeur des SI, en intégrant au bon niveau ses éléments constitutifs qui sont détaillés dans la prochaine section de ce rapport.
- 5.41 Finalement, l'éventail d'indicateurs et de cibles à travers les SI contribue à générer l'information permettant de suivre en continu l'atteinte des éléments clés de cette gouvernance. La considération de ces indicateurs comme des besoins particuliers des projets d'investissement est incontournable pour assurer de l'information fiable et abordable, dont le bénéfice ne dépasse pas les coûts de production. De même, la mise en perspective des éléments de ce système avec des organisations comparables fait partie des saines pratiques.
- 5.42 L'absence de document vulgarisant les éléments clés des SI à la Ville, tel un plan directeur des SI, et d'un canal formalisé pour les communiquer ne permet pas aux décideurs de les gouverner de façon éclairée. De plus, sans cette compréhension d'ensemble, il est difficile d'attribuer les ressources (financières, matérielles et humaines) de façon équilibrée, et pour la gouvernance, d'approuver cette attribution.
- 5.43 Toutefois, nos travaux nous ont permis d'observer certaines initiatives abordant des éléments clés, par exemple :
- un des grands chantiers de la direction générale consiste à inciter l'ensemble de ses directions à se doter progressivement de plans d'affaires. La transformation de la Ville étant en pleine effervescence, il est prioritaire que le plan directeur des SI soit déposé afin de fournir aux décideurs l'assurance que la Ville travaille sur le bon environnement en ayant choisi la bonne stratégie;

- **l'architecture cible de l'information** se dessine graduellement avec le chantier de la direction générale portant sur le processus décisionnel ainsi que **l'architecture des principales solutions d'affaires** automatisées existantes qui a été documentée par la Ville. Nos travaux particuliers à ces architectures sont illustrés dans la prochaine section;
- l'inclusion de projets liés aux SI au PTI global de la Ville;
- la **gestion de portefeuille**, à titre de service, qui se met en branle graduellement comme nous le verrons à la section suivante.

5.44 **Recommandation 2019-5-3** : Nous recommandons à la Ville de prioriser la rédaction d'un plan directeur des SI dont la direction des TI sera responsable, de concert avec les directions affaires. Nous recommandons que ce plan permette minimalement :

- de résumer les besoins d'affaires alignés sur les objectifs stratégiques et le modèle d'affaires de la Ville;
- de récapituler l'étude du contexte interne et externe, des enjeux et des risques des SI;
- de fournir les objectifs stratégiques, la stratégie et l'environnement ciblé des SI;
- de définir l'architecture d'entreprise ciblée, alignée avec les besoins d'affaires;
- de présenter un portefeuille d'investissement des projets concernant : les solutions d'affaires, les infrastructures technologiques et les services des SI, comprenant le retour sur investissement global du portefeuille;
- de soumettre les budgets de fonctionnement en ressources humaines, financières et matérielles pour soutenir l'offre de service ciblée;
- de regrouper des indicateurs et des cibles fiables et abordables à produire pour suivre l'atteinte des éléments clés de ce plan et la mise en perspective de ces éléments avec des organisations comparables.

5.45 Finalement, les rôles et les responsabilités de la gouvernance globale de la Ville ne prévoient pas d'approbation formelle des instances concernant les divers plans d'affaires qui leur sont présentés, bien que nous ayons constaté que le comité exécutif ait accepté le dépôt du premier plan soumis.

5.46 Les bonnes pratiques préconisent que l'ensemble des éléments clés de gouvernance particulière aux SI et leurs interrelations soient regroupés pour permettre l'approbation et le suivi de la vision stratégique globale des SI plutôt que ce soit fait à la pièce, par le conseil. Le conseil peut déléguer l'approbation et le suivi de certains de ces éléments, tant qu'il s'assure de maîtriser cette vision dont il demeure responsable.

- 5.47 **Recommandation 2019-5-4 :** Nous recommandons à la Ville de prévoir l’approbation du plan directeur des SI par les instances appropriées, selon le processus de gouvernance générale qui sera en place lors de son dépôt afin qu’il permette au conseil de maîtriser la vision stratégique globale des SI.

## Maturité du système de gouvernance

- 5.48 Il est important que le niveau de maturité du système de gouvernance des SI demeure adapté à la réalité des organisations où il est implanté. D’ailleurs à cet effet, l’Institut des administrateurs d’Afrique du Sud, reconnu mondialement pour ses ouvrages sur la saine gouvernance, a publié en novembre 2016 un rapport où il propose une section visant à guider à haut niveau la façon d’interpréter et d’appliquer les composantes de ce système, en considérant la variété des secteurs et les types d’organisations qui peuvent exister. Les municipalités y sont traitées. L’association professionnelle internationale ISACA dont un des objectifs est d’améliorer la gouvernance des SI, propose quant à elle des cibles de maturité qui s’appuient sur le modèle de maturité du CMMI<sup>15</sup> pour encadrer la mise en place de ce système. Cela prend en compte qu’il est en effet crucial de viser le bon niveau de maturité et le temps approprié pour s’y rendre, et ce, en fonction de la capacité de l’organisation et de son contexte. Trop en faire peut créer une bureaucratie entraînant des coûts n’apportant pas de valeur ajoutée, ce qui n’est pas mieux que de ne pas assez en faire, où un manque de vision amène un risque de gouvernance à l’aveugle.
- 5.49 Les niveaux de maturité proposés au modèle CMMI varient du niveau 0, qui représente une approche incomplète pour permettre l’atteinte des objectifs des processus de gouvernance et de gestion des SI, jusqu’au niveau 5 où ces processus atteignent leurs objectifs, en étant bien définis, et mesurés en permanence afin de les améliorer de façon continue. Actuellement, le niveau de maturité du système de gouvernance des SI de la Ville se situe soit au niveau 0, soit au niveau 1. Le niveau 1 représente des processus qui atteignent plus ou moins leurs objectifs avec une application incomplète de leurs activités clés propres au contexte de la Ville, qui peut se caractériser par une approche intuitive et peu structurée.
- 5.50 **Recommandation 2019-5-5 :** Nous recommandons à la Ville de cerner le niveau de maturité des activités clés du système de gouvernance des SI afin qu’il soit adapté à sa réalité organisationnelle.

## Étude de certains services

- 5.51 Bien que nos travaux ne portent pas sur l’offre de service des SI globale rendue par la direction des TI, cette section du rapport s’attarde à examiner certains des services prioritaires à cette étape pour la Ville, selon l’étude du contexte présentée dans ce rapport. De plus, cette section fait état des travaux que nous avons précisément réalisés à l’égard de certains éléments clés recommandés d’inclure au plan directeur des SI.

---

<sup>15</sup> Acronyme désignant le «*capability maturity model integration*», de l’*organisation Software Engineering Institute* de l’Université Carnegie-Mellon.



5.52 La figure suivante illustre les services qui devraient être fournis par les processus de gestion d'une direction des TI, selon le référentiel COBIT 2019. Certaines activités proposées, dont celles identifiées en vert, ont alimenté nos travaux.

**Figure 5.5 : Illustration des services des SI**

**QUATRE DOMAINES REGROUPANT LES OBJECTIFS DE GESTION DES SI**  
(les services aux fins de ce rapport)

Aligner, planifier et organiser		Bâtir, acquérir et implanter		Livrer, servir et soutenir
Gérer le cadre de gestion des TI	Gérer les relations	Gérer les programmes	Gérer les connaissances	Gérer les opérations
Gérer la stratégie	Gérer les ententes de services	Gérer la définition des exigences	Gérer les actifs	Gérer les demandes de services et les incidents
Gérer l'architecture d'entreprise	Gérer les fournisseurs	Gérer l'identification et la conception des solutions	Gérer les configurations	Gérer les problèmes
Gérer l'innovation	Gérer la qualité	Gérer la disponibilité et la capacité	Gérer les projets	Gérer la continuité
Gérer le portefeuille	Gérer les risques	Gérer le changement organisationnel		Gérer les services de sécurité
Gérer les budgets et les coûts	Gérer la sécurité	Gérer les changements SI		Gérer les contrôles des processus d'affaires
Gérer les ressources humaines	Gérer les données	Gérer l'acceptation du changement SI et de la transition		
Surveiller, évaluer et mesurer				
Surveiller, évaluer et mesurer la performance et la conformité		Surveiller, évaluer et mesurer le système de contrôle interne		Surveiller, évaluer et mesurer la conformité aux exigences externes

Source : Modèle de référence des processus de COBIT 2019 reproduit par le Bureau.

5.53 Selon les bonnes pratiques, les ressources à allouer aux SI doivent être basées sur l'offre de service prédéterminée d'une direction des TI afin de soutenir les besoins d'affaires, qui se découpent en plusieurs processus. De façon concrète pour les directions affaires, ces processus sont liés au développement, à l'acquisition et à l'implantation des solutions d'affaires, à leur maintenance et à leur soutien. Derrière cette offre, les processus concernant l'acquisition et la gestion de l'infrastructure technologique pour asseoir ces solutions d'affaires sont cruciaux ainsi

que les effectifs qui rendent l'ensemble des services. Finalement, l'alignement, la planification, l'organisation et la surveillance des travaux de l'équipe de la direction des TI nécessitent une gestion de divers processus par cette direction.

- 5.54 L'offre de service des SI actuelle de la Ville manque d'encadrement en raison de l'absence d'analyse de cette offre versus celle qui serait requise. Une telle analyse prendrait notamment en compte l'ensemble des besoins et l'architecture optimale pour livrer les services et en assurer une gestion alignée, organisée et surveillée. Nous nous serions attendus à observer un cadre regroupant l'ensemble des processus importants pour structurer les services à rendre par la direction des TI, avec un certain niveau de documentation pour appuyer l'équipe de cette direction. L'intégration au plan directeur des SI des coûts à haut niveau de ces services en ressources matérielles, financières et humaines permet de mieux éclairer les décideurs dans l'allocation des ressources, et aux instances, de l'approuver. De plus, cela permet à la gouvernance d'influencer l'offre de service en la comprenant mieux.
- 5.55 **Recommandation 2019-5-6 :** Nous recommandons à la direction des TI d'effectuer les analyses nécessaires pour intégrer la proposition d'une offre de service vulgarisée au plan directeur des SI, tout en détaillant le coût des ressources humaines, financières et matérielles.

### **Gestion de la capacité des SI de la Ville**

- 5.56 La capacité des SI peut être vue comme les capacités de l'ensemble de ses composantes, soit principalement, ses actifs matériels et logiciels, ses processus et ses ressources humaines, à produire les résultats attendus.
- 5.57 La Ville améliore graduellement ses processus décisionnels en place concernant l'affectation de ses ressources par direction, avec, entre autres, un exercice relié au PTI beaucoup plus élaboré, où les ressources requises par projet d'investissement sont détaillées.
- 5.58 Nous avons constaté une autre amélioration d'intérêt qui se met en place graduellement à la Ville. Un comité sous la direction de la direction générale a été créé pour analyser la dotation en ressources humaines de chaque direction avec divers paramètres qui devraient se raffiner avec le dépôt des plans d'affaires des directions qui s'élaborent graduellement et la planification stratégique de la Ville qui est actuellement en cours d'élaboration. Ces pratiques permettent à la Ville de gagner en maturité dans la gestion de sa dépense de fonctionnement la plus importante : ses salaires.
- 5.59 Comme illustré au tableau suivant, la Ville a prévu une augmentation importante de ses budgets de fonctionnement 2020 et d'investissement 2020-2022 relatifs à ses SI avec, entre autres, l'octroi de plus de ressources humaines majoritairement dans sa direction des TI ainsi que des investissements importants dans divers projets à la direction des TI et au sein des directions affaires. Les budgets de fonctionnement imputés aux diverses directions sont de moindre importance et ne font pas l'objet d'une analyse précise afin d'en cumuler le total par la Ville. Les données comparables avec celles des grandes villes, identifiées en jaune dans le présent tableau, ont été reportées au tableau 5.2.

**Tableau 5.1 : Dotation des SI de la Ville en 2019 versus en 2020**

Terrebonne	Nombre d'effectifs (équivalent temps complets)		Budget de fonctionnement (en milliers de dollars)		Budget d'investissement triennal (en milliers de dollars)	
	SI / Ville	%	SI / Ville	%	SI / Ville	%
Direction des TI (Fonctionnement 2019 / Investissement 2019 à 2021)	19 / 930	2,04 %	4 324 / 206 115	2,10 %	1 832 / 331 309	0,55 %
Direction des TI (Fonctionnement 2020 / Investissement 2020 à 2022)	26 / 930	2,79 %	5 128 / 212 622	2,41 %	4 026 / 424 716	0,95 %
Direction des TI et directions affaires	29 / 930	3,12 %			15 077 / 424 716	3,55 %

Source : Données compilées par le Bureau à partir d'information transmise par la Ville ainsi que des budgets et des PTI de la Ville déposés au conseil.

5.60 Le tableau 5.2 montre que la dotation globale en effectifs budgétisée en 2020 ainsi qu'en budgets de fonctionnement et d'investissement de la Ville lui permet maintenant de se comparer à l'ensemble des grandes villes du Québec.

**Tableau 5.2 : Dotation des SI de la Ville versus les autres grandes villes du Québec<sup>16</sup>**

Villes	Nombre d'effectifs SI / Ville	Budget de fonctionnement SI / Ville	Budget d'investissement triennal SI / Ville
Terrebonne	3,12 %	2,41 %	3,55 %
Moyenne des grandes villes du Québec (excluant Terrebonne)	3,25 %	1,99 %	3,98 %
Moyenne des grandes villes du Québec (excluant Laval, Montréal, Terrebonne et Québec)	2,57 %	2,35 %	2,21 %
Minimum et maximum des grandes villes du Québec (excluant Terrebonne)	2,03 % à 5,02 %		1,08 % à 5,74 %
Minimum et maximum des grandes villes du Québec (excluant Laval, Montréal, Terrebonne et Québec)	2,03 % à 4,71 %	1,35 % à 3,52 %	1,08 % à 3,88 %

Source : Données compilées par le Bureau à partir d'information transmise par les grandes villes ou d'information rendue publique par celles-ci.

<sup>16</sup> Lors de la réalisation des travaux relatifs à ces données, nous avons utilisé les données disponibles, soit celles de 2019 ou 2020, puisque le but recherché est de comparer le niveau des dépenses reliées aux SI versus l'ensemble des dépenses des villes. Toutefois, les données de 2020 ont été utilisées pour la Ville afin de la comparer avec les autres villes en prenant en compte la nouvelle dotation octroyée aux SI.

- 5.61 La décision d'allouer plus de ressources à la direction des TI a été prise dans le cadre de l'exercice budgétaire 2020, bien que, dès 2018, divers enjeux reliés aux SI aient été identifiés par la Ville dans le cadre de l'étude de l'École nationale d'administration publique. Cette étude signalait une plateforme d'entreprise et des outils technologiques jugés inadéquats, un rythme de développement insuffisant, diverses problématiques de développement causées par le manque de structure des travaux et un sous-investissement important en SI depuis plusieurs années. Toutefois, cette allocation des ressources ne repose pas sur une vision du virage requis pour tendre vers l'environnement d'un SI ciblé, qui prendrait en compte une offre de service ciblée, la sélection du portefeuille de projet optimal ainsi que son alignement avec l'architecture d'entreprise.
- 5.62 **Recommandation 2019-5-7 :** Nous recommandons à la Ville, dans un esprit d'amélioration continue, d'allouer et de doter ses ressources financières, humaines et matérielles en fonction de la combinaison budgétaire cible déterminée selon le portefeuille d'investissement des SI et l'offre de service des SI, et ce, tout en prenant en compte les ressources allouées à la gestion des projets au sein des directions affaires et celles consacrées à la gestion de performance à la direction générale.

### *Alignement de l'architecture d'entreprise*

- 5.63 La vision de l'architecture d'entreprise fournit une première description à haut niveau des architectures de référence et cibles, couvrant l'information, les données<sup>17</sup>, les solutions d'affaires et les domaines technologiques<sup>18</sup>. Cette vision alignée avec l'environnement des SI ciblés permet en partie d'établir la portée des solutions d'affaires. Comme il a été soulevé par une étude de Gartner, les architectures de référence sont transversales à l'ensemble de l'organisation. Elles se doivent donc d'être superposées en tenant compte du meilleur découpage opérationnel reposant sur leurs modèles d'affaires, comme ses services dans le cas de la Ville.
- 5.64 Nos travaux nous ont permis d'observer certaines initiatives en lien avec ces architectures de référence, notamment concernant :
- **l'architecture cible de l'information** qui se dessine graduellement avec les chantiers de la direction générale : processus décisionnel et gestion documentaire. En effet, une réflexion impliquant les instances a mené à une première cartographie de toute l'information utile aux décideurs, avec une structuration graduelle des informations nécessaires que les directions doivent rendre disponibles par l'intermédiaire de leurs **solutions d'affaires** qui sont également une architecture de référence. Toutefois, le lien entre ces deux architectures est pour l'instant non structuré, ce qui rend plus difficiles la planification et la surveillance de l'adéquation des structures des bases de données des

---

<sup>17</sup> Les bases de données et leur organisation pour fournir de façon efficace et efficiente l'information.

<sup>18</sup> Soit l'infrastructure technologique et la sécurité de l'ensemble du système d'information. Plus précisément, l'architecture comprend également les normes, les éléments réutilisables, les éléments de modélisation, des relations, des dépendances et des vues afin d'assurer l'uniformité de l'organisation et de la maintenance architecturale.

diverses solutions d'affaires qui devraient être gérées à travers **l'architecture de référence des données**;

- la direction des TI compte créer un poste d'architecte de données pour maximiser les bases de données des solutions d'affaires. Ce travail ne s'enclasse toutefois pas à une **architecture de référence des données**, qui se doit d'être très fortement interreliée à celle de l'information, selon les pratiques reconnues. De plus, il n'y a pas d'analyses systématiques des contrôles requis pour assurer l'exactitude des bases de données. Ces contrôles sont importants, puisque des données erronées pourraient entraîner des décisions inappropriées dans le cas de non-détection de ces erreurs;
- **l'architecture des principales solutions d'affaires** existantes est illustrée, en indiquant notamment celles qui sont désuètes, ce qui constitue une bonne pratique de la Ville. Toutefois, l'architecture de référence ou cible n'est pas connue, soit celle qui comprend l'ensemble des solutions d'affaires qui devraient être disponibles pour un fonctionnement optimal de la Ville. Les processus complets ou partiels qui demeurent manuels devraient être communiqués par l'intermédiaire de cette vue afin d'en apprécier l'impact et le coût de renonciation. Cette vue permettrait notamment aux décideurs de comprendre les investissements du PTI et d'en faire une analyse critique, en fonction d'un horizon déjà visé à travers le plan d'affaires pour atteindre cette architecture cible.

5.65 Ces initiatives ne sont actuellement pas regroupées par architecture de référence afin d'être gérées transversalement par une direction qui en serait imputable.

5.66 **Recommandation 2019-5-8** : Nous recommandons à la direction des TI :

- de déterminer et de gérer l'architecture d'entreprise ainsi que les interrelations et les enjeux des diverses architectures de référence et cibles, en les superposant selon un découpage opérationnel approprié;
- de déterminer et de gérer l'architecture concernant les domaines technologiques;
- d'assurer la gestion de l'architecture de l'information en collaboration avec la direction du greffe et des affaires juridiques;
- de déterminer et de gérer l'architecture des solutions d'affaires et des données en collaboration avec les directions affaires. La gestion de cette architecture devrait permettre à la direction des TI d'assurer une portabilité et une interopérabilité maximale des solutions d'affaires, facilitant leur gestion et celle de l'infrastructure technologique ainsi que les changements à y apporter et leur mise à niveau;
- d'intégrer l'ensemble des architectures de référence au plan directeur des SI.

## Composition du portefeuille des SI

- 5.67 La composition d'un portefeuille d'investissement des SI ne saurait être pertinente si elle n'est pas rattachée à une capacité à atteindre des SI. Les bonnes pratiques requièrent qu'un processus structure une démarche pour comprendre et choisir les projets de ce portefeuille, qui doit être rééquilibré en continu, selon l'évolution des besoins clés des affaires.
- 5.68 À la Ville, un processus a été mis en place afin de déterminer tous les projets composant son portefeuille d'investissement qui sont regroupés au PTI. Tout d'abord, une fiche sommaire permet à la direction générale de comprendre les projets ainsi que de les communiquer au conseil. L'ensemble des directions de la Ville s'est mobilisé afin de rendre possible cette initiative mise de l'avant par la direction générale. Toutefois, il n'y a pas pour l'instant d'extraction d'un portefeuille des SI et des autres portefeuilles pertinents<sup>19</sup> afin d'optimiser leur équilibre initial et en continu<sup>20</sup>. L'extraction de ces portefeuilles permettrait une allocation encore plus juste des ressources financières, humaines et matérielles au PTI par la direction générale, et une approbation plus éclairée des instances concernées.
- 5.69 Actuellement, les décideurs ne savent pas quel sera l'investissement total requis à terme pour tendre vers un environnement ciblé de ses SI. Par ailleurs, la Ville n'a pas établi de démarche structurée pour guider la sélection des projets à intégrer au portefeuille d'investissement. De plus, nous n'avons pas été en mesure d'observer un processus structuré pour prendre en compte l'évolution des besoins d'affaires afin de rééquilibrer le portefeuille d'investissement des SI en continu.
- 5.70 Nous avons également noté que, bien que la Ville ait adopté en mars 2017 un manuel de gestion de projet qui prévoyait entre autres la création de divers portefeuilles de projets, dont celui des SI, celui-ci n'a pas été appliqué.
- 5.71 **Recommandation 2019-5-9 :** Nous recommandons à la Ville, tout en conservant la centralisation de l'identification de tous ses investissements dans un même grand portefeuille, soit le PTI, d'en extraire le portefeuille des SI. Nous lui recommandons également de déterminer les critères de priorisation et de rééquilibrage pour permettre de faire une analyse critique des projets à sélectionner pour intégration au portefeuille des SI, en prenant en compte l'évolution des besoins d'affaires.
- 5.72 Pour les projets plus importants, les bonnes pratiques requièrent de développer des outils pour analyser et sélectionner les projets à porter au portefeuille d'investissement. L'outil par excellence est le dossier d'affaires. Ce dossier est également incontournable pour gouverner les grands projets à chaque phase importante (jalon), pour assurer leur suivi par la mesure de l'atteinte des objectifs stratégiques des SI et du retour sur investissement.

---

<sup>19</sup> Sauf pour l'entretien du parc immobilier qui est cumulé sous la catégorie programmes de protection du PTI.

<sup>20</sup> Communément appelé rééquilibrage d'un portefeuille.

5.73 Un dossier d'approbation, qui est l'équivalent de ce dossier d'affaires, sera requis par la Ville pour les projets plus importants ainsi que pour les suivis au comité de gestion de la performance et de pilotage aux passages des diverses phases, du démarrage à la fermeture du projet. Selon l'alignement de la Ville au moment de la réalisation de nos travaux, 22 % des projets du PTI pour l'ensemble des « portefeuilles » de la Ville devaient requérir un tel dossier, soit 8 projets du PTI, déterminés au jugement. Les bonnes pratiques proposent l'appui sur des critères qualitatifs et quantitatifs prédéterminés afin de sélectionner les projets qui doivent faire l'objet d'un tel dossier. Par exemple, si l'ensemble des investissements de plus de 5 M\$ devait faire l'objet d'un dossier d'approbation, 82 % des projets du PTI 2020-2022 seraient pris en compte, soit 17 projets.

5.74 Actuellement, la Ville prévoit utiliser au jugement un dossier d'approbation pour trois des quatorze projets liés aux SI du PTI. Au moment de réaliser nos travaux, ces dossiers n'étaient pas disponibles. La Ville projette toutefois en commencer l'usage dès cette année. Nous avons examiné ce dossier d'approbation qui est assez exhaustif, du point de vue des pratiques reconnues. Toutefois, certains éléments clés y sont absents, c'est-à-dire :

- l'analyse de l'option du statu quo afin de la comparer aux autres options n'y est pas prévue;
- les critères de priorisation et de rééquilibrage pour faire une analyse critique des projets à sélectionner pour intégration au portefeuille des SI recommandé précédemment;
- les initiatives nécessaires à l'alignement des projets TI à une architecture d'entreprise. Par exemple, bien que la direction des TI prévoie embaucher un architecte de données et de l'impliquer dans les projets importants touchant les solutions d'affaires, il n'en demeure pas moins que la structuration de leurs données demeure approximative et abstraite sans intégration à des architectures de données et de l'information facilitant les réflexions avec les différentes parties prenantes.

5.75 Finalement, l'information communiquée aux instances concernant les grands projets des SI se limite actuellement à la fiche PTI. Les bonnes pratiques prévoient pour ces grands projets de rendre compte de l'information clé aux instances. À cet effet, à travers son chantier du processus décisionnel, la Ville est à déterminer ce qui sera communiqué aux instances. La Ville établit également ses structures décisionnelles où elle prévoit, entre autres, soumettre les dossiers d'approbation au comité de coordination des programmes et des projets d'immobilisation qui est piloté par la direction générale.

5.76 **Recommandation 2019-5-10 :** Nous recommandons à la Ville pour son portefeuille d'investissement de ses SI :

- de déterminer des critères qualitatifs et quantitatifs afin de cibler les projets qui requièrent des dossiers d'approbation **pour leur gestion**, leur approbation, tout en formalisant les structures décisionnelles qui en seront imputables;



- de déterminer les éléments de ces dossiers à intégrer à la reddition de comptes aux instances;
- d'intégrer à ces dossiers les critères de priorisation et de rééquilibrage généraux du portefeuille des SI pour justifier l'ajout d'un projet au portefeuille;
- de comparer l'option du statu quo avec les autres options;
- d'intégrer les initiatives nécessaires à l'alignement des projets des SI aux architectures de référence en lien avec l'architecture d'entreprise.

### *Gestion de portefeuille d'investissement des SI*

- 5.77 La gestion des investissements attribués au portefeuille de projets des SI est essentielle pour s'assurer que les équipes opérationnelles travaillent pour atteindre les bénéfices escomptés de chaque projet, en livrant la bonne solution d'affaires, au bon coût et dans les temps impartis.
- 5.78 La Ville encadre ses projets d'investissement liés aux solutions d'affaires automatisées de la même façon que pour l'ensemble des projets de son portefeuille d'investissement. Dans les faits, bien que cet encadrement prévoit pour les grands projets un gestionnaire pour coordonner les travaux, le directeur affaires demeure imputable de les gérer dans l'ensemble.
- 5.79 Nous avons été en mesure de constater que les directions de la Ville, en l'absence de cadre de gestion de projet, n'ont pas toutes le même niveau d'expertise et d'expérience dans ce domaine et ne bénéficient pas de soutien par un noyau de personnes responsables d'un tel cadre pour harmoniser les façons de faire et pour soutenir ceux qui en ont besoin. Nous avons noté qu'une formation a été donnée, notamment aux directeurs intéressés; toutefois cela s'avère insuffisant pour maîtriser ce métier.
- 5.80 Nous avons également remarqué que les directeurs affaires ont peu de temps pour gérer les projets. En effet, en gestion de projet traditionnel, le directeur est le commanditaire du projet responsable du résultat atteint, mais pas de sa gestion, considérant l'impossibilité pour ce type de fonction de dégager le temps requis pour s'acquitter de cette tâche.
- 5.81 Finalement, nous avons observé que des chargés de projet ont été embauchés pour les grands projets, sans encadrement de leurs travaux selon une méthodologie uniforme de gestion de projet ni de soutien d'une équipe responsable d'encadrer la façon de gérer ces grands projets. Encore une fois, le manuel de gestion de projet conçu en 2017 par la Ville prévoyait un encadrement des projets ainsi qu'une gouvernance avec des rôles et des responsabilités. Toutefois, ces éléments n'ont pas été mis en place par la Ville qui, à ce propos, a confirmé son intention d'adopter des pratiques qui diffèrent de ce manuel.
- 5.82 L'équipe de performance organisationnelle greffée à la direction générale a déployé certains outils et elle soutient les directions affaires à leur demande. Comme relevé dans les sections précédentes, les principaux outils qui ont été mis au point ou qui le seront sous peu sont la charte projet (fiche PTI) ainsi que le dossier d'approbation. Nous avons examiné les fiches liées



aux quatorze projets liés aux SI du PTI et trois fiches projets de la direction des TI. L'information qui y est documentée demeure insuffisante pour bien gérer le projet. L'information manquante concerne notamment le sommaire de l'analyse des exigences d'affaires, la comparaison des meilleures options pour répondre à ces exigences en fonction d'indicateurs et d'autres éléments de comparaison déterminés et l'option recommandée, la façon de collecter les indicateurs et les cibles aux fins de la mesure des bénéfices attendus tout au long du projet et subséquemment, la date de réalisation de ces bénéfices et la documentation des hypothèses.

5.83 La Ville ne s'est pas dotée d'une méthodologie de gestion de projet particulière aux SI afin de structurer notamment les travaux :

- d'analyse fonctionnelle et technique;
- de développement ou de configuration;
- d'implantation;
- de mise en production et de migration;
- de tests de qualité de la conception à la mise en production, effectués par la direction des TI et les directions impliquées.

5.84 La Ville n'a pas désigné de personne ou de groupe de personnes formel ayant pour fonction d'encadrer de façon centralisée les entités et les ressources transversales des directions affaires et celle des TI pour gérer les projets liés aux SI. Toutefois, divers postes, comités et équipes de travail ont des fonctions rattachées à la gestion du portefeuille d'investissement et de projets au sein de la direction générale, de la direction des TI et dans chaque direction affaires. Entre autres, le comité de gestion de la performance qui est piloté par la direction générale a pour fonction d'orienter, de décider et de consacrer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour réaliser chaque projet. De plus, bien que non formalisé, ce comité a également pour fonction de gérer l'ensemble du portefeuille d'investissement de la Ville, soit son PTI. Le comité de pilotage, quant à lui, est composé du directeur affaires et d'un représentant au sein de sa direction qui sont responsables des résultats des projets. De plus, ce comité est composé de deux chargés de projet : le premier coordonne le travail général des ressources attirées aux projets, et au besoin, le second est responsable des tâches précises reliées aux SI.

5.85 Dans le cadre de nos travaux, nous n'avons pu obtenir de compte rendu ou d'évidence concernant le travail mené par ces divers comités. Il nous a donc été impossible de valider à cette étape de leur existence la façon dont ils se sont acquittés de leur fonction respective. L'usage des dossiers d'approbation permettrait entre autres de documenter les contrôles aux divers jalons clés exercés par ces comités. Ces dossiers sont essentiels au suivi des résultats escomptés des projets des SI mis de l'avant par la Ville.

5.86 L'interaction de l'ensemble des parties prenantes clés à mobiliser au sein de la direction générale, des directions affaires et celle des TI ainsi que leurs rôles et responsabilités

demandent, en amont de la mise en place d'une gestion de portefeuille et de projet, d'être étoffés davantage et formalisés.

5.87 **Recommandation 2019-5-11** : Nous recommandons à la Ville :

- de formaliser l'ensemble de ses structures de gestion de portefeuille et de projet;
- d'étoffer davantage les rôles et responsabilités et de les formaliser pour l'ensemble des employés de cette équipe transversale qui est affecté à la gestion de portefeuille et de projet;
- de s'assurer que les personnes à qui seront octroyés ces rôles et responsabilités ont les compétences et l'expérience pour les exercer et que des formations sont envisagées pour les appuyer, au besoin;
- de déployer une méthodologie de gestion de projet relatifs aux SI afin d'encadrer, de structurer et de coordonner les travaux transversaux entre les directions affaires, la direction des TI et l'équipe de performance organisationnelle au sein de la direction générale.

### *Analyse et priorisation des exigences des projets du portefeuille d'investissement des SI*

5.88 Selon les pratiques reconnues, la première étape à la suite de l'identification d'un projet important consiste à effectuer l'élicitation des exigences visant à inciter les directions affaires à expliciter leurs connaissances et leurs besoins. L'élicitation comporte un niveau d'abstraction très important, ce qui rend essentiel son encadrement par des experts qui savent comment guider les affaires dans cette tâche. En effet, cette tâche est fondamentale pour fixer des exigences complètes, claires, fondées et cohérentes qui sont nécessaires pour choisir une solution répondant vraiment aux besoins d'affaires. Il est essentiel que ces exigences soient documentées, communiquées et gérées, soit en en délimitant la portée, en les priorisant et en gérant leur évolution (changements).

5.89 Plusieurs améliorations ont été apportées par la Ville en commençant par l'ensemble des directions de la Ville à qui il a été demandé de déterminer ce qui fonctionne bien et moins bien avec des analyses quantitatives et qualitatives à l'appui. Cette initiative a été mise de l'avant dans le cadre de la priorité stratégique « amélioration continue » de la direction générale et des diverses fiches remplies en accompagnement du PTI, et ce, dans le but d'augmenter graduellement la qualité des investissements de la Ville.

5.90 Nous avons examiné les quatorze fiches du PTI relatives aux projets des SI, à travers la nature du projet et sa justification, où les besoins sont exprimés à très haut niveau. Nous avons relevé l'absence d'une démarche structurée pour réaliser et documenter les analyses des exigences d'affaires suffisamment étayées.

5.91 Les bonnes pratiques soulèvent que l'usage d'un dossier d'approbation est un moyen de traduire ces exigences en besoins d'affaires, d'évaluer l'ébauche d'une solution avec sa portée, soit l'écart entre la capacité actuelle versus celle requise. Sans un processus d'analyse des exigences bien ficelé, la Ville risque de ne pas livrer les bonnes solutions d'affaires et donc de ne pas utiliser ses ressources financières, matérielles et humaines de façon optimale. Avec un PTI total de plus de 400 M\$ qui comprend un portefeuille des SI de 15 M\$, ce processus prend toute son importance.

5.92 **Recommandation 2019-5-12** : Nous recommandons à la Ville :

- de mettre en place un processus encadrant l'analyse d'affaires;
- de désigner un ou des postes pour assumer cette fonction et de doter ce ou ces postes de personnes possédant les compétences requises.

### **Gestion et planification du travail de la direction des TI**

5.93 Afin d'assurer un usage optimal des ressources humaines liées aux SI, à la suite de l'attribution des effectifs au portefeuille d'investissement et pour soutenir l'offre de service, la prochaine étape serait d'y arrimer les fonctions et les compétences importantes afin de rendre les services déterminés. La direction des TI a déjà déterminé, parmi les postes additionnels octroyés dans les budgets de 2020, ceux pour lesquels elle compte enclencher prochainement le processus de recrutement, sans qu'ils soient associés à la combinaison d'effectif requise pour réaliser un plan directeur des SI. En effet, comme le soulignent les saines pratiques, les décideurs devraient être en mesure de juger du suivi continu de la combinaison des effectifs proposés par la direction des TI pour réaliser un tel plan, et ce, même pour les ressources ayant une longue expérience au sein de leur fonction.

5.94 Nous avons constaté que les fonctions des employés ne sont pas revues de façon régulière pour s'assurer de suivre l'évolution de leurs tâches qui est intrinsèque aux technologies.

5.95 Nous avons finalement examiné comment la gestion des ressources de la Ville permet de conserver une certaine flexibilité avec l'évolution des besoins d'affaires. La Ville a entre autres embauché des ressources temporaires ou permanentes ayant une expertise pour ses gros projets liés à ses SI en cours afin de répondre aux besoins temporaires ou particuliers de ses directions affaires. Bien que la direction des TI ait évalué ses besoins en ressources sur un horizon à long terme, cette évaluation ne s'appuie pas sur le bassin de compétences à travers l'ensemble de la Ville, requis pour tendre vers un environnement des SI ciblé. De plus, la Ville n'identifie pas de façon structurée les besoins pointus afin de s'assurer que l'ensemble du personnel affecté aux SI possède les compétences clés pour que la Ville soit en mesure d'embaucher les bonnes ressources, d'encadrer le travail de l'ensemble de l'équipe ainsi que leur formation et de mesurer leur performance. La gestion des ressources de la Ville pourrait être bonifiée en s'appuyant sur les bonnes pratiques qui suggèrent :

- de planifier tout d’abord l’évolution des besoins en ressources selon la fluctuation du volume de projets du portefeuille d’investissement en projetant l’enveloppe optimale d’effectifs permanents, temporaires et contractuels sur une durée appropriée;
  - de préserver également l’agilité de l’enveloppe d’effectifs en gérant l’ensemble des aptitudes et des compétences ainsi que leur changement à l’égard de l’évolution du domaine technologique et des besoins selon les projets du portefeuille d’investissement.
- 5.96 La Ville travaille actuellement sur le développement de compétences générales pour l’ensemble de ses directions qui seront intégrées aux programmes de performance, avec l’incorporation de programmes de formation. Toutefois, aucune compétence particulière concernant les personnes clés des SI n’y a été prévue pour l’instant.
- 5.97 **Recommandation 2019-5-13** : Nous recommandons à la direction des TI :
- de déterminer les compétences transversales nécessaires pour réaliser les projets du portefeuille d’investissement du plan directeur des SI partagées entre la direction des TI, les directions affaires et l’équipe de performance organisationnelle;
  - de déterminer les compétences plus techniques propres à la direction des TI concernant l’offre de service des SI du plan directeur des SI, tout en s’assurant de gérer l’évolution des pratiques concernant les activités clés des services;
  - d’intégrer ces compétences précises à celles générales aux programmes de performance;
  - de joindre des plans de formation aux programmes de performance, si c’est requis;
  - de déterminer l’enveloppe optimale des effectifs internes permanents et temporaires ainsi que des contractuels et de gérer la performance de l’ensemble de ces ressources;
  - d’ajuster l’ensemble des postes sous la direction des TI ainsi que ceux décentralisés au sein des directions affaires, selon cette enveloppe et les ajustements des compétences définies.

### **Stratégie de gestion des ressources des SI**

- 5.98 Bien que la Ville ait décidé de se doter de plus de ressources liées à ses SI transversalement dans l’ensemble de ses directions, elle n’a pas encore formalisé de stratégie de gestion transversale de ces ressources ni établi qui en sera imputable. Selon les bonnes pratiques, ceci permettrait de déployer une surveillance de la gestion de ces ressources dans le cadre de la réalisation du plan directeur des SI et de l’ajuster, et ce, en :
- s’assurant de l’adéquation de l’allocation des ressources des SI en fonction des objectifs prioritaires de la Ville;

- évaluant l'à-propos de la stratégie d'approvisionnement des SI, de l'architecture d'entreprise, des ressources en SI en regard des besoins actuels et futurs de l'organisation;
- mesurant la performance des ressources des SI par rapport aux objectifs du programme de performance, en déterminant la cause des écarts et en permettant que soient prises des mesures correctives.

5.99 **Recommandation 2019-5-14** : Nous recommandons à la direction des TI de formaliser une stratégie de gestion des ressources des SI allouées transversalement à travers la Ville et de déployer une surveillance de l'atteinte du plan directeur des SI, et ce, de concert avec la direction générale pour délimiter l'imputabilité des directions affaires et de celle des TI.

### Gestion des fournisseurs des SI

5.100 La gestion des fournisseurs de services est tout aussi importante que celle des équipes internes de travail. Contracter un service ne veut aucunement dire déléguer l'imputabilité des résultats à l'externe. Cette gestion repose sur des bases comportant beaucoup de similitudes à celles des ressources internes.

5.101 Actuellement, les fournisseurs faisant partie des SI sont estimés à environ une centaine dans la Ville. Leur gestion se fait essentiellement au sein de la direction des TI au jugement du directeur des TI et de ses chefs de service. La politique d'approvisionnement générale de la Ville prévoit certains encadrements, sous la supervision centralisée des approvisionnements de la Ville. Par exemple, une évaluation pour rendement insatisfaisant est requise, et les éléments à évaluer sont encadrés par cette politique. La direction des TI nous a d'ailleurs fourni l'exemple d'une telle évaluation d'un fournisseur dont la relation d'affaires n'était pas satisfaisante. Cette évaluation permettait en effet de comprendre la problématique afin d'agir.

5.102 Toutefois, il n'y a pas de processus formalisé pour s'assurer d'une gestion active et complète des fournisseurs pour démontrer un contrôle de la qualité des services et de la performance du fournisseur, la pertinence de la relation d'affaires et le suivi des contrôles importants, selon chaque relation d'affaires. L'impact de ne gérer que les relations insatisfaisantes peut facilement être mis en parallèle avec une gestion des employés qui se limiterait à ceux dont la performance est insatisfaisante, où l'organisation peut difficilement s'assurer de l'engagement de ses ressources et d'un bon retour sur l'investissement dans ces ressources.

5.103 **Recommandation 2019-5-15** : Nous recommandons à la direction des TI de renforcer la gestion des fournisseurs, selon la criticité des services qu'ils rendent. Nous recommandons également que cet encadrement soit appliqué par les directions qui ont à gérer des services des SI. Nous recommandons que cette gestion permette notamment :

- de déterminer une personne responsable par contrat important qui serait garante de la qualité du ou des services fournis et de la justification du besoin d'avoir recours à des services externes;

- de déterminer et de formaliser les rôles et les responsabilités des fournisseurs;
- de réaliser des examens périodiques pour valider que les droits d'accès soient appropriés et conformes aux contrats;
- de définir et de documenter des critères de surveillance de la performance des fournisseurs conformément à des ententes de niveau de services en s'assurant que le fournisseur fasse rapport régulièrement sur ces critères convenus, de façon transparente;
- d'avoir l'assurance que les fournisseurs demeurent concurrentiels par rapport aux conditions des marchés.

### **Gestion des dépendances envers des ressources humaines clés**

- 5.104 La direction des TI ne gère pas de façon structurée ses dépendances envers le personnel et les fournisseurs clés, ce qui dans certains cas pourrait induire des risques non acceptés sciemment par la Ville. Par exemple, la Ville pourrait avoir confié à un fournisseur la gestion d'une base de données clé sans avoir prévu et testé les mécanismes pour rapatrier les données en cas de cessation de la relation d'affaires.
- 5.105 Des mesures simples peuvent être prévues pour gérer les dépendances comme : la documentation et le partage des connaissances; l'existence d'une relève et la rotation des fonctions.
- 5.106 **Recommandation 2019-5-16** : Nous recommandons à la direction des TI :
- de déterminer le personnel clé de la direction des TI ainsi que les fournisseurs clés liés aux SI;
  - de gérer les dépendances déterminées par la mise en œuvre des mesures de mitigation appropriées pour les risques importants qui comprendra quelques contrôles généraux clés intégrés dans un processus formalisé, comme le retrait rapide des accès en cas de cessation d'emploi ou de la relation d'affaires.

### **Autre considération**

#### **Gestion du changement**

- 5.107 Les recommandations proposées tout au long de ce rapport requièrent des changements importants. Afin de préparer et d'engager les directions dans les nombreuses initiatives de transformation et de réduire le risque d'échec, la conduite du changement aurait avantage à être formalisée et encadrée, tout en demeurant simple d'application. Le but est de favoriser le changement de culture et l'adhésion à de nouvelles façons de faire. Une des clés du succès est de faire comprendre aux directions la portée et les impacts favorables des changements ciblés, soit les gains concrets à court et moyen terme pour assurer leur mobilisation. Cela pourrait se

faire notamment en leur communiquant comment le plan directeur des SI permet de tendre vers l'environnement ciblé en prenant en compte leurs besoins à travers les projets liés à leurs solutions d'affaires. Il est également important de fournir un soutien afin d'habiliter les acteurs de la transformation à s'engager dans les changements qui les touchent.

5.108 La Ville n'a pas jusqu'ici prévu de processus pour gérer la conduite du changement.

5.109 **Recommandation 2019-5-17 :** Nous recommandons à la Ville de déployer les initiatives en gestion de changement nécessaires pour mobiliser les parties prenantes aux changements de culture requis à ce virage. Nous lui recommandons également de leur fournir le soutien nécessaire pour les appuyer afin de gérer les changements.

## ANNEXE 5.1 OBJECTIFS ET CRITÈRES

Objectif 1 : S'assurer que la gouvernance facilite la direction, la gestion et l'exécution des travaux des SI à travers la Ville, en ayant notamment les mécanismes de communication adéquats entre les directions, la direction des TI et les instances.

- Une approche de gouvernance basée sur des pratiques reconnues, intégrées et harmonisées, avec le degré de maturité approprié permet de s'assurer que les décisions concernant les SI sont prises en lien avec les stratégies et les objectifs de la Ville.
- La communication aux parties prenantes est efficace, simple et en temps opportun, et la base de reddition de comptes est établie pour confirmer que les objectifs et les stratégies liés aux SI sont en ligne avec la stratégie de la Ville et pour gérer la performance des SI.
- Une stratégie fournit une vue d'ensemble de l'environnement actuel des SI, des orientations pour l'avenir et des initiatives pour migrer vers l'environnement désiré.
- La capacité requise pour répondre aux objectifs de la Ville est clairement établie ainsi que l'allocation des ressources des SI nécessaires pour les initiatives stratégiques des SI.
- Le portefeuille d'investissement, les services et les actifs des SI sont établis et suivis en continu afin de maximiser l'atteinte des objectifs de la Ville afin de créer de la valeur à un coût raisonnable.

Objectif 2 : La dotation interne et externe en ressources financières, matérielles et humaines de la direction des TI est optimisée en continu sur la base d'une stratégie claire.

- La Ville a une approche structurée pour sa dotation optimale (interne et externe) pour planifier et gérer le travail, évaluer les effectifs de ses SI et assurer leur développement ainsi que leur mobilisation.
- La dotation de la direction des TI prend en compte les services qu'elle doit rendre afin d'atteindre les orientations stratégiques des SI.
- La gestion des fournisseurs répond aux exigences de la Ville, concernant la sélection, la gestion des relations et des contrats ainsi que l'examen et la surveillance de leur performance.



## BIBLIOGRAPHIE

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). *Business Model Nouvelle génération*.

Harvard Business Review press (2011). Developing a business case.

Axelos Global Best Practice (2011). *ITIL Service Operation*. Page 5, section 1.2, Guidance for an integrated approach as required by the ISO/IEC 20000 standard specification of the five publication:

- ITIL Service Strategy
- ITIL Service Design
- ITIL Service Transition
- ITIL Service Operation
- ITIL Continual Service Improvement

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. Executive Summary.

International Institute of Business Analysis (IIBA) (2009). *Guide du corpus de connaissances de l'analyse d'affaires (Guide BABOK) Version 2.0*.

ISACA (2019). *Frameworks* :

- *Introduction and Methodology. Plusieurs des activités classées sous les 5 domaines.*
- *Governance and Management Objectives. Modèle de maturité du référentiel, page 38.*
- *Implementing and Optimizing an Information and Technology Governance Solution.*

Organisation internationale de normalisation (ISO).

- *ISO 31000 (2010), Management du risque – Principes et lignes directrices.*
- *ISO 31004 (2013), Management du risque – Lignes directrices pour l'implémentation de l'ISO 31000.*

Gartner (2011). *Case study: Enterprise Architecture Delivers at Public Sector Pension Investment Board*. Étape 5 Create a Business Function Model, and Begin Future-State Business Architecture.

Institute of Directors Southern Africa (2016). *King IV Report on Corporate Governance*.

- Section 5.4 Governance fonctional areas, plus précisément le principe 12 à la page 62.
- Section 6.2 Supplement for municipalities, page 79.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) (2019). *Baromètre ville intelligente, intelligence artificielle et culture algorithmique. Une comparaison Montréal, Toronto et Vancouver*. Disponible à l'adresse suivante : (<http://espace.inrs.ca/9679/1/rapport%20recherche%20def-vfinale-2019-08-01.pdf>)

Open Group Standard (2009-2011). *TOGAF version 9.1*.

Office of Government Commerce du Royaume-Uni (OCG), publié par la maison d'édition Van Haren (2012). *Foundations of ITIL, édition 2011, Best practice*.

Project Management Institute (2013). *Guide de corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) 5<sup>e</sup> édition*.

## GLOSSAIRE

Terme	Définition aux fins de l'audit
Architecture d'entreprise	Illustre les éléments constitutifs du système d'information ainsi que leurs interrelations afin de répondre aux besoins d'affaires.
Architecture de référence et cibles	Description à haut niveau des composantes de diverses couches d'architecture et leurs interrelations couvrant l'information, les données <sup>21</sup> , les solutions d'affaires, les domaines technologiques <sup>22</sup> .
Besoins d'affaires à haut niveau	Traduit les besoins des diverses parties prenantes importantes d'une organisation eu égard à ses SI afin de répondre à ses grands objectifs stratégiques.
Commanditaire	Une personne ou un groupe qui fournit ressources et soutien au projet, et qui est responsable d'en faciliter la réussite. De la conception initiale jusqu'à la clôture du projet, le commanditaire travaille à promouvoir le projet. Il est le porte-parole auprès des décideurs afin d'obtenir le soutien de l'organisation tout entière. Il est le point d'escalade pour les problèmes majeurs dont la résolution dépasse l'autorité du chef de projet. (Terme anglais : Sponsor)
Gestion de la capacité du SI	La capacité du SI peut être vue comme l'ensemble des capacités à produire les résultats exigés de l'ensemble des éléments du système d'information afin d'atteindre les objectifs attendus, à partir des ressources humaines, matérielles et financières attribuées.
Gestion des exigences des projets composant le portefeuille	Analyse et priorisation des exigences afin de les traduire en besoins d'affaires dans le but d'évaluer l'ébauche d'une solution d'affaires avec sa portée pour inclusion au portefeuille de projet et comme base de départ pour la gestion du projet pour implanter cette solution.
Gestion de l'offre de service des SI	L'offre de service des SI comprend l'ensemble des processus de gestion opérés par la direction des TI nécessaire pour soutenir la capacité des SI afin qu'il livre la valeur escomptée.
Gestion du portefeuille d'investissement des SI	Les processus de gestion de l'ensemble des projets liés aux SI, de leur sélection jusqu'à leur suivi. Le processus vise à travailler sur les bons projets, en portant une attention particulière à l'examen des projets et sous-portefeuille dans le but d'affecter des ressources en fonction des priorités, alignées sur des objectifs stratégiques de l'organisation.
Gestion des projets des SI	Le processus pour gérer chaque projet inclus au portefeuille d'investissement. Le processus vise à bien réaliser les projets.

<sup>21</sup> Les bases de données et leur organisation pour fournir de façon efficace et efficiente l'information.

<sup>22</sup> Soit l'infrastructure technologique et la sécurité de l'ensemble du système d'information. Plus précisément, l'architecture comprend également les normes, les éléments réutilisables, les éléments de modélisation, des relations, des dépendances et des vues afin d'assurer l'uniformité de l'organisation et de la maintenance architecturale.

Terme	Définition aux fins de l'audit
Modèles d'affaires	<p>Un modèle d'affaires décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur.</p> <p>Ce modèle couvre les dimensions : clients/citoyens et autres parties prenantes, offre, infrastructure et viabilité financière.</p> <p>Ce modèle s'apparente au schéma directeur du déploiement d'une stratégie dans les structures, processus et systèmes d'une organisation.</p>
Portefeuille d'investissement (de projet)	<p>Un portefeuille désigne des projets et des opérations, gérés en tant que groupe, dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques.</p> <p>L'organisation peut décider de regrouper des projets apparentés en sous-portefeuille.</p>
Projet	<p>Effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique que le projet a un commencement et une fin déterminés.</p>
Solutions d'affaires	<p>Ensemble des processus automatisés des directions affaires.</p>
Système d'information (SI)	<p>Ensemble des ressources qui permettent de gérer l'information d'une organisation. Plus précisément, ces ressources sont composées de ses actifs matériels, logiciels et de communication, de ses processus qui accompagnent ces actifs ainsi que de ses ressources humaines qui soutiennent ces processus.</p>





# 6

CHAPITRE 6  
SUIVI DES  
RECOMMANDATIONS



Introduction

Rappel du processus

Recommandations non fermées

Audit de 2016 portant sur les  
transactions immobilières

Audit de 2017 portant sur le  
traitement des élus

## CHAPITRE 6 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

### INTRODUCTION

Ce chapitre présente l'analyse des résultats découlant du suivi des recommandations formulées par le Bureau.

Les recommandations émises dans le cadre des audits du Bureau prennent en compte le contexte du milieu municipal et celui de la Ville, notamment la capacité de celle-ci à les mettre en œuvre ainsi que les risques courus par cette dernière relativement aux constats ayant mené à ces recommandations. Les gestionnaires concernés sont responsables de prendre en charge ces recommandations et d'en rendre compte à la Ville et au Bureau afin qu'ils en assurent respectivement un suivi approprié.

Les travaux de suivi du Bureau reposent principalement sur la plausibilité 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.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b>	<b>99</b>
<b>Rappel du processus de suivi des recommandations</b>	<b>101</b>
<b>Suivi de l'ensemble des recommandations non fermées</b>	<b>102</b>
Validation des plans d'action	102
Suivi de la mise en œuvre des plans d'action	103
<b>Suivi des recommandations de l'audit de 2016 portant sur les transactions immobilières</b>	<b>106</b>
Sommaire du mandat d'audit et des constatations	106
Conclusion	107
<b>Suivi des recommandations de l'audit de 2017 portant sur le traitement des élus</b>	<b>117</b>
Sommaire du mandat d'audit et des constatations	117
Objectifs du suivi des recommandations	118
Résultats du suivi des recommandations	119
Annexe 6.1 Législation relative au traitement des élus municipaux	127



## RAPPEL DU PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

6.1 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 6.1 : Processus de suivi des recommandations



Tableau 6.1 : 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 <sup>23</sup> lors du dépôt du projet de rapport d'audit
Validation du plan d'action	Le Bureau évalue si les mesures décrites dans ce plan permettront de répondre aux recommandations et communique à l'audité le résultat de sa validation Ce plan est approuvé par la direction générale afin d'en déclencher le processus de suivi	Avant l'émission du rapport d'audit final
Suivi continu de la mise en œuvre du plan d'action	Après le déclenchement du processus de suivi, un examen semi-annuel est effectué par le Bureau pour s'assurer de l'avancement de l'ensemble des plans d'action liés aux différents audits réalisés. Le résultat de l'ensemble des suivis est communiqué en continu à la direction générale ainsi qu'au comité de vérification par le Bureau, qui est dans la plupart des cas accompagné de l'audité	En continu, tous les 6 mois après l'émission du rapport d'audit final
Suivi final de la mise en œuvre du plan d'action	Le Bureau effectue un suivi final où il vérifie la mise en œuvre du plan d'action et où il mesure le taux d'application des recommandations. Lors de ce suivi, le Bureau évalue si les mesures 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, au plus tard, trois ans après la formulation des recommandations

<sup>23</sup> Habituellement, quatre semaines après le dépôt du rapport projet.

## SUIVI DE L'ENSEMBLE DES RECOMMANDATIONS NON FERMÉES

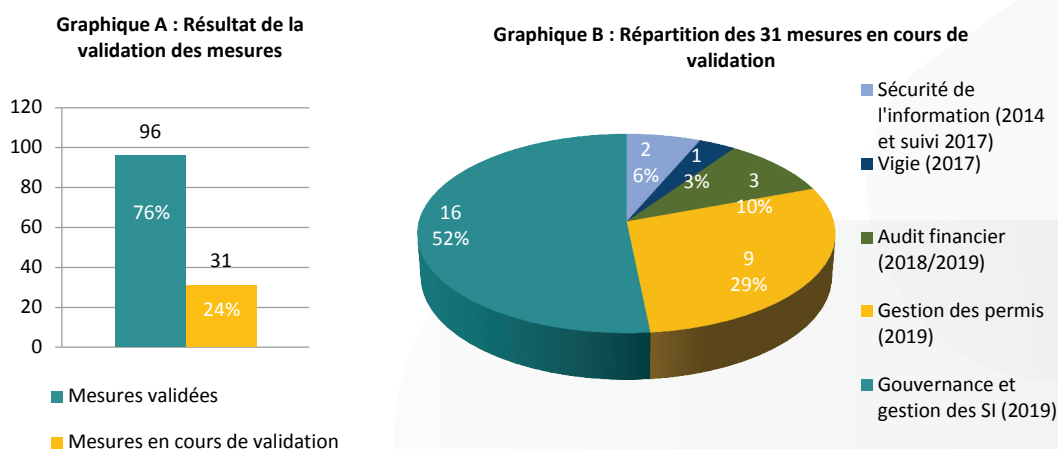
6.2 Les résultats des travaux du Bureau et de la Ville concernant le suivi des recommandations non fermées sont présentés dans cette section. Au cours de la prochaine année, ces résultats seront intégrés à un tableau de bord afin qu'ils soient communiqués en continu à la Ville ainsi qu'au comité de vérification.

### Validation des plans d'action

6.3 La figure suivante présente le résultat des travaux de la validation des mesures des plans d'action de la Ville pour répondre aux recommandations non fermées du Bureau. Ces travaux ont été réalisés par la Ville et le Bureau.

6.4 Le graphique A de cette figure illustre les mesures qui ont été validées en 2019 et celles qui sont en cours de validation. Le graphique B répartit les audits auxquels les mesures en cours de validation se rapportent.

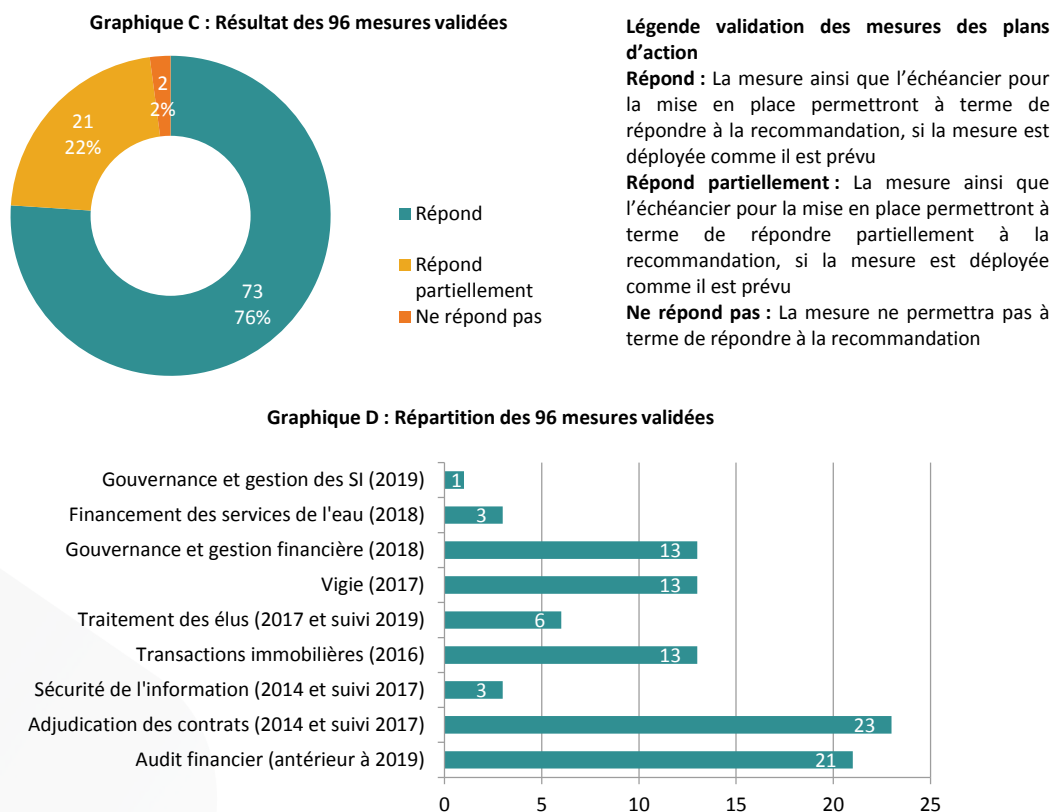
Figure 6.2 : Résultat des travaux de la validation des mesures des plans d'action de la Ville



6.5 D'une part, comme il est démontré dans le graphique A de la figure 6.2, 76 % des mesures de la Ville qui n'avaient pas encore été validées à la suite de la mise en place du nouveau processus l'ont été au cours de la dernière année. D'autre part, 24 % des mesures demeurent en cours de validation; elles se rapportent principalement aux audits réalisés en 2019, comme il est illustré dans le graphique B.

6.6 Le graphique C de la figure 6.3 présente le résultat des 96 mesures validées, et le graphique D, la répartition entre les audits auxquels elles se rapportent.

**Figure 6.3 : Résultat et répartition des mesures validées des plans d'action de la Ville**



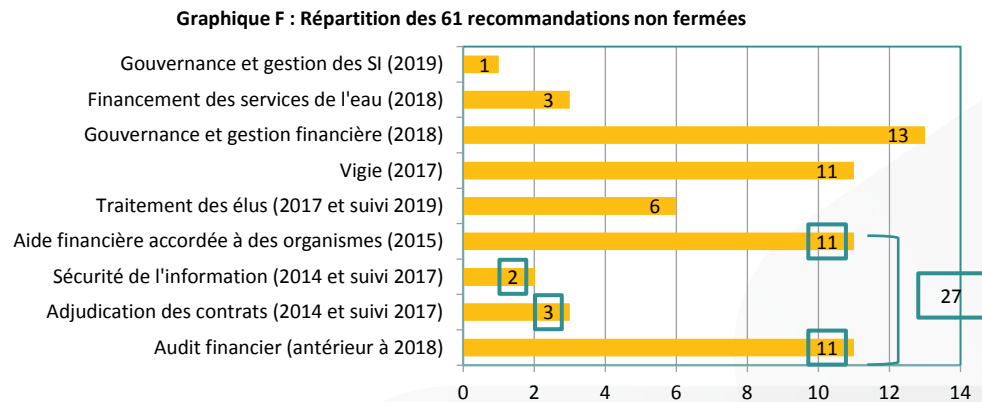
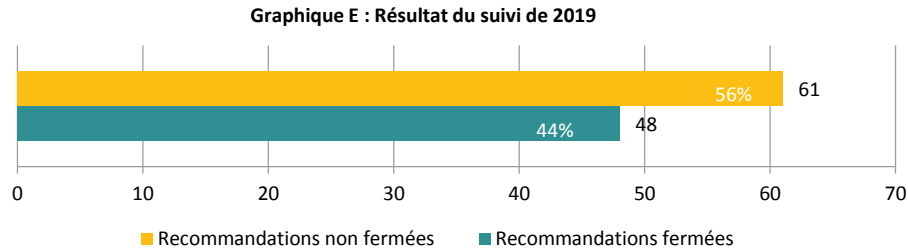
- 6.7 Selon le processus du Bureau, un plan d'action devrait être déposé à la suite de l'émission du projet de rapport d'audit. Ce plan devrait être validé avant l'émission du rapport d'audit final.
- 6.8 Bien entendu, comme le processus a été implanté en octobre 2018, il a été nécessaire de valider l'ensemble des mesures relatives aux recommandations non fermées des audits réalisés jusqu'en 2018.
- 6.9 Au début de l'année 2020, la direction générale a tenu des rencontres régulières afin de suivre l'ensemble des mesures permettant de répondre aux recommandations non fermées. La quasi-totalité a d'ailleurs été validée. De plus, la direction générale s'assure que les mesures dans les plans d'action déposés par l'audité concernant les audits qui ont été réalisés depuis la mise en place du nouveau processus permettront de répondre aux recommandations selon l'alignement de la Ville et que les plans d'action favoriseront leur prise en charge au moment opportun avant de les approuver. En effet, comme il est démontré dans le graphique C de la figure 6.3, cette initiative a permis que 76 % des mesures validées répondent à terme aux recommandations, si elles sont déployées comme il est prévu dans le plan d'action.

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

- 6.10 La figure 6.4 présente le suivi de la mise en œuvre des différents plans d'action de la Ville, au cours de l'année dernière. Dans le graphique E, le résultat de ce suivi est réparti entre les

recommandations qui ont été fermées en 2019 et celles qui sont toujours en cours de suivi. Le graphique F, quant à lui, illustre la répartition des recommandations non fermées, par audit.

**Figure 6.4 : Résultat du suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la Ville**

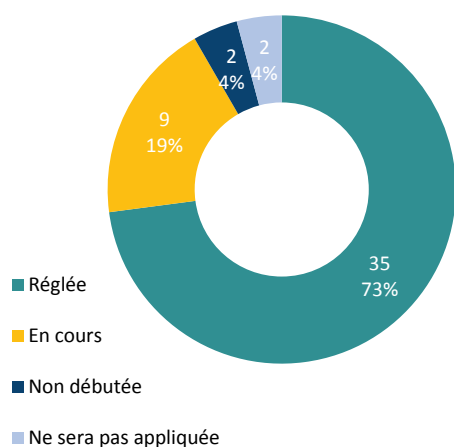


6.11 Comme le démontre le graphique F, des 61 recommandations non fermées, 27 se rapportent à des audits ayant fait l'objet d'un suivi final, soit celles qui y sont encadrées. Essentiellement, ces recommandations se rapportent aux audits financiers. Elles devraient être prises en charge l'année suivant leur émission. Ces données incluent aussi les recommandations qui n'ont pas été fermées lors du suivi final de l'audit de performance effectué en 2015. En effet, lors de ce suivi, nous avons jugé important de laisser le temps à la Ville de finaliser l'opérationnalisation de sa politique.

6.12 Le résultat du suivi des 48 mesures relatives aux recommandations fermées est présenté dans le graphique G de la figure 6.5, tandis que ces mesures sont réparties par audit dans le graphique H de cette figure. Soixante-treize pour cent des 48 mesures relatives aux recommandations fermées ont permis de corriger les lacunes, 19 % de ces mesures étaient en cours de mise en place par la Ville et 8 % des recommandations ne comportaient aucune mesure importante entreprise par la Ville ou ne seront pas appliquées par cette dernière. Selon les informations fournies par la Ville, le Bureau a été en mesure d'apprécier que ces mesures en cours qui ont été fermées aient bien été définies, cependant leur opérationnalisation n'était pas finalisée. Le Bureau se laisse donc la possibilité de tester leur fonctionnement au jugement de façon aléatoire.

Figure 6.5 : Résultat du suivi des mesures des plans d'action de la Ville

Graphique G : Évaluation des mesures relatives aux 48 recommandations fermées



**Légende du suivi de la mise en œuvre des plans d'action**

**Réglée** : Les actions appropriées pour corriger les lacunes ont été posées

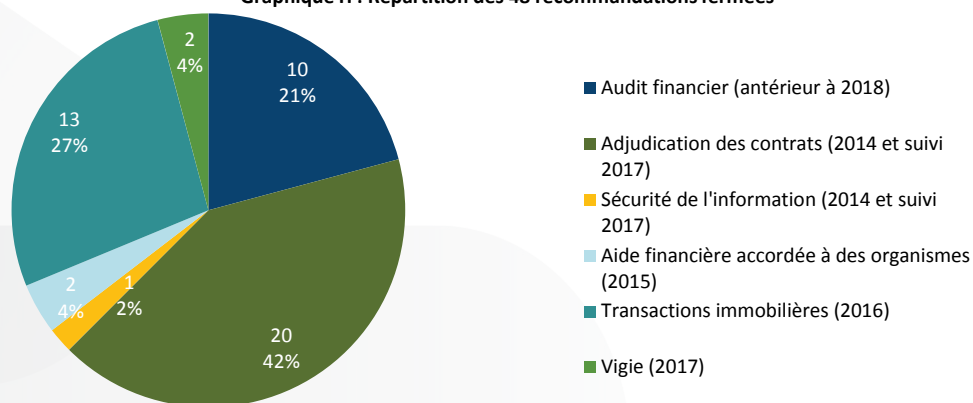
**En cours** : La mise en place de la mesure pour répondre à la recommandation est entreprise, mais n'est pas complétée au moment de la rédaction du rapport

**Non débutée** : Aucune action importante n'a été entreprise par la Ville

**Ne sera pas appliquée** : La Ville a déterminé qu'elle ne mettra pas en application la recommandation ou bien la recommandation lors du suivi a été jugée caduque par le Bureau

**Fermée** : Aucun suivi ultérieur ne sera mené par le Bureau à l'égard de cette recommandation

Graphique H : Répartition des 48 recommandations fermées



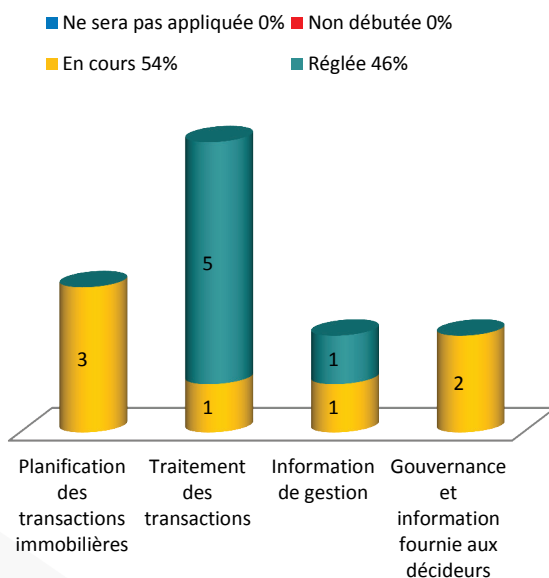
6.13 Des 48 recommandations fermées illustrées dans le graphique H de la figure 6.5, 13 concernent le suivi de l'audit réalisé en 2016 portant sur les transactions immobilières. Ce suivi est présenté plus loin dans ce chapitre. Dix recommandations sont attachées à l'audit financier de la Ville, alors que 20 sont rattachées à l'audit de 2014 concernant l'adjudication des contrats de construction et de services professionnels pour les recommandations qui n'avaient pas été fermées lors du suivi de 2017. Ces recommandations n'avaient pas été fermées étant donné que 38 % seulement des mesures avaient permis de régler ces recommandations qui demeuraient pertinentes. À la suite d'un suivi additionnel qui a été fait cette année, 81 % des mesures mises de l'avant par la Ville permettent maintenant de régler les recommandations émises initialement dans le cadre de cet audit.

## SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT DE 2016 PORTANT SUR LES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

### Sommaire du mandat d'audit et des constatations

- 6.14 En 2016, le Bureau a conduit un audit de performance sur les transactions immobilières réalisées par la Ville pour répondre à ses propres besoins et être en mesure de procurer aux citoyens les services qu'elle doit fournir, et ce, dans le respect de ses objectifs d'aménagement du territoire. Le mandat visait à s'assurer :
- qu'un cadre de gestion favorisait la réalisation de transactions immobilières équitables, à un juste prix, et ce, conformément aux lois, aux règlements et aux plans de la Ville;
  - que l'information fournie aux décideurs était pertinente et suffisante pour leur permettre de prendre des décisions éclairées.
- 6.15 Nous avons conclu à l'époque que la Ville ne disposait pas d'un cadre de gestion de ses transactions immobilières. Bien que certaines étapes du cheminement des transactions et procédures informelles existaient, il n'y avait pas de directives pour baliser l'ensemble des actions à réaliser. Ainsi, la Ville n'avait pas l'assurance que les transactions immobilières étaient conclues de façon équitable, à un juste prix, et ce, en conformité avec les lois et ses plans afin de répondre à ses besoins.
- 6.16 De plus, l'information présentée aux décideurs n'était pas toujours suffisante pour leur permettre d'apprécier la pertinence des transactions et de prendre des décisions éclairées. Il n'y avait également pas de reddition de comptes formelle aux instances pour présenter un portrait de la situation des différentes transactions immobilières et ainsi permettre une surveillance adéquate de ces activités.
- 6.17 La figure ci-après présente le suivi final de la mise en œuvre du plan d'action de la Ville. Seulement 46 % des recommandations sont fermées et ne feront pas l'objet d'un suivi additionnel par notre Bureau. Quant aux recommandations en cours d'application, elles représentent 54 % avec une charge importante de travaux à réaliser pour bon nombre d'entre elles.

**Figure 6.6 : Sommaire du suivi de la mise en œuvre du plan d'action relatif aux treize recommandations formulées à la suite de l'audit sur les transactions immobilières**



**Légende du suivi de la mise en œuvre des plans d'action**

**Réglée :** Les actions appropriées pour corriger les lacunes ont été posées

**En cours :** La mise en place de la mesure pour répondre à la recommandation est entreprise, mais n'est pas terminée au moment de la rédaction du rapport

**Non débutée :** Aucune action importante n'a été entreprise par la Ville

**Ne sera pas appliquée :** La Ville a déterminé qu'elle ne mettra pas en application la recommandation, ou bien la recommandation lors du suivi a été jugée caduque par le Bureau

**Conclusion**

6.18 La validation du plan d'action s'étant terminée en février 2019, soit plus de deux ans après la communication des résultats, le délai réduit entre l'élaboration du plan d'action par la Ville et son suivi final n'est certes pas étranger aux taux d'application des recommandations. De plus, certaines mesures prévues au plan d'action étaient interdépendantes de projets porteurs en cours au moment de notre suivi, dont la planification stratégique de la Ville et la simplification de son processus décisionnel.

6.19 Il est de la responsabilité de la Ville de produire promptement des plans d'action afin de s'allouer le temps et les moyens nécessaires pour mettre en place, à l'intérieur de délais raisonnables, les mesures qui permettront à la Ville d'atténuer les risques soulevés dans nos audits.

**Planification des transactions immobilières**

*Sommaire des constatations*

6.20 Nous avons constaté que, bien que le plan d'urbanisme doive constituer pour la Ville un document d'orientation pour l'aménagement du territoire, la Ville tardait à le mettre à jour. Ce faisant, elle ne pouvait encadrer adéquatement l'aménagement du territoire et les transactions immobilières.

6.21 Également, le plan d'urbanisme et les autres documents de planification donnaient rarement lieu à des plans d'action permettant de réaliser les transactions immobilières en temps opportun et d'évaluer les occasions qui se présentaient. Ainsi, la Ville ne disposait pas d'une vue

d'ensemble des plans d'action produits lui permettant de s'assurer que les transactions étaient effectuées en fonction de ses besoins et de ses priorités.

- 6.22 De plus, nous avons relevé que les modifications aux plans d'action des projets n'étaient pas toujours approuvées par les instances dans leur ensemble et documentées au dossier.

### *Résultats du suivi*

- 6.23 La Ville a publié à la fin 2017, la mise à jour de son plan d'urbanisme<sup>24</sup> en concordance avec la réglementation et le schéma de la MRC Les Moulins. Elle a aussi procédé à la mise à jour de plusieurs plans particuliers d'urbanisme<sup>25</sup> (ci-après « PPU ») pour différents secteurs. La plupart des PPU possèdent maintenant un plan d'action qui précise les orientations, les objectifs, les interventions et les échéanciers. Certains recensent également les lots de terrain et les immeubles susceptibles d'être acquis. Dans la même foulée, la Ville actualise et poursuit sa planification avec l'élaboration d'autres plans, dont le PPU du centre-ville qui est en cours d'élaboration.
- 6.24 Par ailleurs, une politique sur les transactions immobilières intégrant un énoncé de vision, des orientations et des priorités stratégiques a été rédigée et était en cours de validation auprès de la direction du greffe et des affaires juridiques, lors de notre suivi. La planification stratégique quinquennale 2020-2025, dont l'adoption est prévue à la fin 2020, devrait pourvoir la Ville d'une stratégie immobilière globale. Les travaux en cours et à venir devraient permettre d'atténuer le risque le plus important décelé lors de l'audit : en l'absence de vision d'ensemble des besoins de la Ville dans ses divers secteurs d'activités, les transactions étaient effectuées à la pièce, de façon ponctuelle ou selon la demande, ne favorisant pas ainsi une transaction en temps opportun et à juste prix.
- 6.25 Bien que la Ville tienne à jour une liste des terrains destinés à la revente en concordance avec ses divers plans, une liste des acquisitions ciblées ainsi qu'une vigie des occasions qui pourraient se présenter se font attendre. La Ville prévoit élaborer une grille de priorisation des projets qui facilitera leur désignation et, conséquemment, le dénouement des transactions en temps opportun et à juste prix.
- 6.26 Quant à la justification des changements apportés aux plans d'action initialement adoptés, un conseiller en transactions immobilières en est responsable et veillera à s'assurer de leur approbation lorsque ceux-ci ont un impact considérable sur les critères préalablement établis dans chacun des projets en fonction des besoins.

---

<sup>24</sup> Le plan d'urbanisme est le document de planification qui établit les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique d'une municipalité tout en présentant une vision d'ensemble de l'aménagement de son territoire.

<sup>25</sup> Le PPU est une composante du plan d'urbanisme. Le plan d'urbanisme se rapporte à la planification de l'ensemble du territoire municipal tandis que le PPU permet d'apporter plus de précisions quant à la planification de certains secteurs qui suscitent une attention toute particulière de la part du conseil. Il peut s'agir, par exemple, du développement d'un nouveau secteur résidentiel, industriel ou d'un centre-ville



## Conclusion

- 6.27 La politique sur les transactions immobilières à être adoptée combinée à la mise à jour du plan d'urbanisme de ces divers PPU permettra de répondre en partie aux recommandations énoncées. Cependant, une stratégie immobilière et les divers plans d'action en découlant demeure à être réalisée. Les transactions ciblées selon ces plans d'action doivent être déterminées et colligées pour en obtenir une vue d'ensemble et une vigie des occasions implantée.
- 6.28 Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises lors de l'audit concernant la planification des transactions immobilières.

**Tableau 6.2 :** Statut des recommandations émises pour la section planification des transactions immobilières

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Réglée	En cours	Non débutée	Ne sera pas appliquée
2016-2-1	Définir et mettre à jour l'ensemble des besoins de la municipalité afin de compléter les différents plans élaborés en matière d'aménagement du territoire et déterminer les transactions immobilières nécessaires pour y répondre.		✓		
2016-2-2	Mettre en place des plans d'action permettant de réaliser les transactions immobilières en temps opportun et de profiter des occasions répondant à ses besoins.		✓		
2016-2-3	Justifier les changements apportés aux plans d'action et déterminer les situations où ils doivent être présentés et approuvés par le conseil.		✓		

## Traitement des transactions

### Sommaire des constatations

- 6.29 Nous avons constaté que les différentes étapes de réalisation des transactions immobilières devaient être davantage encadrées. Premièrement, les rôles et les responsabilités n'étaient pas toujours bien circonscrits, ce qui ne favorisait pas l'uniformité du traitement d'une transaction immobilière. Deuxièmement, la Ville n'avait pas établi de processus formel pour baliser les actions liées aux différentes étapes d'acquisition ou de disposition des propriétés immobilières. Elle n'avait donc pas l'assurance que les façons de faire permettaient de faire respecter ses valeurs et de minimiser les risques de conflits d'intérêts, d'irrégularités et de favoritisme. Troisièmement, la Ville ne précisait pas formellement les éléments importants à vérifier et à documenter au dossier lors de la réalisation de transactions immobilières. Quatrièmement, les dossiers d'acquisition et de vente ne contenaient pas toujours les justifications de la transaction et ne faisaient pas toujours référence au plan directeur, au PPU ou au besoin auquel la transaction devait répondre, rendant difficile la prise de décision de la part des instances quant

à la pertinence de la transaction. De plus, il n’y avait pas de liste des renseignements à consigner, y compris la validation de la conformité aux lois, aux plans et aux besoins de la Ville afin d’assurer un dossier complet. Finalement, il n’y avait pas de contrôle qualité de chacune des étapes afin de s’assurer qu’elles étaient réalisées comme prévu.

- 6.30 De plus, la Ville n’avait pas évalué la pertinence de se doter de ressources à l’interne pour ses besoins d’expertise dans les différents champs d’activité.
- 6.31 Par ailleurs, nos travaux soulevaient que l’encadrement des services professionnels externes devait être renforcé. Par exemple, la Ville n’avait pas de critères de sélection pour évaluer la qualité des services en regard du prix. Également, la Ville n’exigeait pas de toute personne impliquée de signer une déclaration de conflits d’intérêts en début et en cours de mandat ainsi qu’un engagement de confidentialité. Aussi, les évaluations de valeur marchande des propriétés n’étaient pas encadrées d’un processus précisant les paramètres dont les évaluateurs devaient tenir compte et pour s’assurer de la période de temps pour laquelle la valeur marchande probable était valide. Les évaluations produites lors des travaux présentaient des dates différentes et des paramètres différents et surtout, des valeurs marchandes différentes.
- 6.32 Également, nous avons relevé que la négociation de gré à gré était privilégiée comme stratégie autant pour les acquisitions que pour les ventes de propriétés. Lorsque les négociations ne permettaient pas de réaliser une acquisition, la Ville procédait à une expropriation. Il n’existait toutefois pas de critères pour arrêter la stratégie à adopter, ce qui occasionnait une grande diversité dans l’approche des transactions réalisées.
- 6.33 Quant aux contributions aux fins de parc et les banques de terrains excédentaires, nous n’avions pas retrouvé de documents justifiant dans quelles circonstances la Ville devait opter pour une contribution en terrain ou en argent ainsi que les paramètres pour établir la valeur de ces contributions, par exemple la valeur au rôle ou la valeur marchande.
- 6.34 Finalement, nous avons relevé que la Ville avait reçu plusieurs terrains à titre de contributions excédentaires. Il s’agissait de terrains qui pouvaient être situés ou non dans le site de lotissement concerné et dont la superficie pouvait être supérieure à l’exigence du 10 % stipulée dans son règlement de lotissement. Cette pratique comportait plusieurs désavantages, puisque, entre autres, certains de ces terrains ne pouvaient être utilisés aux fins de parc, de terrains de jeux ou d’espaces naturels ou comportaient des contraintes de nature environnementale. De plus, la Ville n’avait pas évalué si son règlement était conforme aux lois ou s’il devait être amendé. Cette pratique n’était toutefois plus utilisée par la Ville.

### *Résultats du suivi*

- 6.35 Le bureau du développement économique a été désigné responsable de l’ensemble du processus des transactions immobilières. Une description des rôles et des responsabilités des principaux intervenants au processus a été formalisée et intégrée au projet de politique sur les transactions immobilières. Cette description demeure toutefois à être bonifiée afin d’y intégrer les modalités d’approbation par le conseil et le comité exécutif qui tiennent compte d’éléments qualitatifs en plus des seuils monétaires. En sus du code d’éthique des employés, la fiche de

projet utilisée pour l'analyse préliminaire de la transaction précise maintenant que les principaux intervenants au processus ne doivent pas en être en conflits d'intérêts à l'égard de la transaction. Nous soulignons toutefois l'importance de documenter au dossier toute situation de conflits d'intérêts potentielle ou avérée et les actions prises pour y répondre. Ceci pourrait être fait par exemple en ajoutant un endroit précis à cet effet dans la fiche projet.

- 6.36 Pour ce qui est des principaux éléments devant composer le cadre de la vérification diligente et de la validation juridique, la Ville utilise maintenant le sommaire administratif qui résume les validations clés effectuées pour la transaction immobilière réalisée. Quant au contrôle qualité de la réalisation des diverses étapes, il est assuré par le conseiller, transactions immobilières avec la révision du formulaire administratif.
- 6.37 En ce qui a trait à l'évaluation des besoins d'expertise dans les différents champs d'activités, elle se fait en partie en tenant compte des commentaires recueillis dans la fiche projet remplie par chacune des directions de la Ville. La Ville a aussi procédé à la création d'un poste de conseiller consacré aux transactions immobilières afin d'assurer une expertise à l'interne et d'assurer la réalisation des diverses étapes du processus.
- 6.38 Concernant l'encadrement de l'utilisation des services, en concordance avec la politique d'approvisionnement, la Ville exige maintenant qu'une déclaration de conflits d'intérêts et un engagement de confidentialité soient signés par les fournisseurs de service professionnels. L'encadrement des experts, en ce qui concerne les paramètres à utiliser pour l'évaluation de la valeur marchande des terrains ou des immeubles, est effectué par le conseiller, transactions immobilières.
- 6.39 Afin de déterminer la stratégie optimale à adopter pour ses transactions d'acquisition ou de disposition de propriétés, la Ville évalue l'ensemble des options pour n'avoir recours à l'expropriation que lorsqu'il n'y a pas d'autre solution pour répondre à ses besoins. La Ville compte également préciser en amont, dans ses prochains projets, des critères additionnels à ceux déjà présents dans ses appels de proposition.
- 6.40 Quant aux contributions aux fins de parc, de terrains de jeux et d'espaces naturels, la Ville peut faire le choix d'accepter une contribution en argent, en terrain ou mixte. Ce choix découle d'une analyse des besoins en fonction de critères, tels que la proximité d'autres parcs, de terrains de jeux ou d'espaces verts, l'occasion d'agrandir un espace naturel existant ou encore le milieu de vie dans lequel l'espace pourrait s'inscrire. Cette analyse est documentée au dossier soumis au comité exécutif pour une prise de décision. En ce qui concerne l'estimation de la valeur des contributions, la Ville a modifié son règlement de lotissement en 2019 afin que l'utilisation de la valeur marchande soit exigée.
- 6.41 Finalement, la Ville n'accepte aucun nouveau terrain excédentaire depuis 2016 et a confirmé l'abandon de cette pratique.

## Conclusion

6.42 Les efforts déployés par la Ville ont permis de prendre en considération cinq des six recommandations. La mise en place des mesures prévues au plan d'action devra toutefois se poursuivre afin que la détermination des stratégies optimales pour des transactions dans les prochains projets soit basée sur des critères en amont.

6.43 Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises lors de l'audit concernant le traitement des transactions.

**Tableau 6.3 : Statut des recommandations émises pour la section traitement des transactions**

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Réglée	En cours	Non débutée	Ne sera pas appliquée
2016-2-4	<p>Encadrer les différentes étapes menant à la réalisation des transactions immobilières en considérant, notamment, les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• définir les rôles et les responsabilités des directions concernées et désigner un responsable de l'ensemble du processus;</li> <li>• définir des balises afin de s'assurer du respect des valeurs de la Ville et de minimiser les risques de conflits d'intérêts, d'irrégularités et de favoritisme;</li> <li>• définir les principaux éléments devant composer le cadre de la vérification diligente et de la validation juridique;</li> <li>• constituer un dossier unique pour chaque transaction et préciser la liste des renseignements à y consigner, y compris la validation de la conformité aux lois, aux plans et aux besoins de la Ville;</li> <li>• instaurer un contrôle de qualité permettant de s'assurer que chacune des étapes est réalisée telle qu'elle est prévue et documentée.</li> </ul>	✓			
2016-2-5	Définir les besoins d'expertise pour les différents champs d'activité et évaluer la pertinence de se doter de ressources à l'interne ou à l'externe.	✓			
2016-2-6	<p>Établir des mécanismes pour mieux encadrer l'utilisation de services professionnels externes en prévoyant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des critères de sélection qui concourent à l'évaluation de la qualité des services en regard du prix;</li> <li>▪ des exigences et des déclarations permettant de limiter les risques de conflits d'intérêts et de garantir l'indépendance et la confidentialité des évaluations;</li> <li>▪ les paramètres dont les évaluateurs doivent tenir compte.</li> </ul>	✓			

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Réglée	En cours	Non débutée	Ne sera pas appliquée
2016-2-7	Définir des critères permettant de déterminer la stratégie optimale à adopter lors de l'acquisition ou de la vente d'une propriété, de façon à : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intervenir en temps opportun;</li> <li>▪ maximiser les avantages économiques;</li> <li>▪ assurer un traitement équitable.</li> </ul>		✓		
2016-2-8	Concernant les contributions aux fins de parcs, de terrains de jeux et d'espaces naturels, justifier le choix d'accepter une contribution en argent ou en terrain et évaluer la pertinence d'utiliser la valeur marchande plutôt que la valeur foncière pour estimer la valeur des contributions.	✓			
2016-2-9	Concernant la constitution d'une banque de terrains excédentaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ confirmer l'abandon de cette pratique;</li> <li>▪ valider la conformité du règlement qui est associé à cette pratique et le modifier le cas échéant;</li> <li>▪ mettre en place des mécanismes de contrôle et de collaboration entre les directions concernées afin d'assurer la comptabilisation de toutes les transactions réalisées.</li> </ul>	✓			

## Information de gestion

### Sommaire des constatations

- 6.44 Nos travaux révélèrent que la Ville ne disposait pas d'information centralisée pour les transactions immobilières et n'avait pas précisé les renseignements et les évidences à conserver au dossier. Il n'existait pas d'outils qui permettaient de suivre de façon assidue une transaction et de produire des rapports de gestion utiles au suivi et au contrôle.
- 6.45 De plus, des mécanismes de coordination et de reddition de comptes n'étaient pas présents pour informer la direction générale sur la gestion des transactions immobilières et la direction de l'administration sur les aspects financiers.

### Résultats du suivi

- 6.46 La fiche de projet et le sommaire administratif couvrent ensemble plusieurs aspects qui permettent le suivi des transactions dossier par dossier. Le tableau statistique de suivi de l'ensemble des transactions en cours est tenu à jour par la direction du greffe et des affaires juridiques et permet également de suivre la réalisation des transactions.
- 6.47 L'information de gestion sur la réalisation de l'ensemble des acquisitions et des dispositions planifiées, en cours et effectuées ainsi que le suivi de l'application de la politique sur les transactions immobilières demeurent toutefois à être mis en place parallèlement à la mesure

des résultats découlant de la stratégie globale en transactions immobilières qui sera éventuellement élaborée. Pour ce faire, le développement d'outils comme un tableau de bord spécifique aux transactions immobilières est prévu. Ces prochaines étapes permettront d'atténuer le risque découlant de l'absence d'une telle information de gestion, alors que, dans le moment, la Ville ne peut s'assurer que l'ensemble des transactions réalisées répond à ses besoins et est aligné sur cette stratégie globale.

- 6.48 Par ailleurs, la consultation transversale des diverses directions de la Ville est maintenant effectuée tôt dans le processus à l'aide de la fiche projet de la transaction où chacune d'entre elles peut y apposer les éléments de risques et d'analyses à la réalisation de celle-ci. Cette consultation inclut tôt dans le processus la direction de l'administration afin d'évaluer en temps opportun les incidences financières.

### Conclusion

- 6.49 La consultation transversale des directions pour chacune des transactions a permis de faciliter la coordination des divers intervenants. Bien qu'un suivi de la réalisation des transactions soit effectué, il reste toutefois des travaux à faire pour qu'il y ait une reddition de comptes sur les transactions immobilières aux instances appropriées avec des outils en appui à celle-ci comme un tableau de bord.
- 6.50 Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises lors de l'audit concernant l'information de gestion.

**Tableau 6.4 : Statut des recommandations émises pour la section information de gestion**

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Réglée	En cours	Non débutée	Ne sera pas appliquée
2016-2-10	Déterminer les renseignements nécessaires pour exercer un suivi assidu des transactions immobilières et en rendre compte.		✓		
2016-2-11	Mettre en place des mécanismes de coordination permettant notamment d'évaluer en temps opportun les incidences financières des transactions immobilières.	✓			

## Gouvernance et information fournie aux décideurs

### Sommaire des constatations

- 6.51 Nous avons constaté que l'information présentée aux décideurs n'était pas toujours suffisante pour leur permettre d'apprécier la pertinence des transactions et de prendre des décisions éclairées. Les dossiers faisaient rarement un lien entre les transactions immobilières et le besoin ou le plan auxquels elles répondent. De plus, l'absence d'analyse des options possibles ne permettait pas toujours d'évaluer si le choix était optimal.

- 6.52 Par ailleurs, les étapes clés du processus menant à la réalisation de transactions immobilières dans le cadre d'un projet majeur, y compris les modifications apportées, n'étaient pas déterminées formellement. De ce fait, les règles d'approbation demeuraient floues pour déterminer qui devait autoriser quoi, à quel moment et dans quelles circonstances. Nous avons observé que le conseil n'intervenait qu'en fin de processus lorsqu'il approuvait les promesses d'achat ou de vente.
- 6.53 De plus, il n'y avait pas de reddition de comptes formelle au conseil et au comité exécutif pour présenter un portrait de la situation des différentes transactions immobilières et des projets d'envergure et ainsi en permettre une surveillance adéquate.

### *Résultats du suivi*

- 6.54 La Ville a formalisé, dans son projet de politique sur les transactions immobilières, les différentes étapes clés du processus ainsi que les seuils d'approbation par le comité exécutif ou le conseil. Afin de répondre entièrement à la recommandation, il serait toutefois pertinent que des règles d'approbation par le comité exécutif et le conseil soient précisées pour les différentes étapes d'un projet majeur requérant beaucoup de transactions qui, au cumulatif, dépasseront le seuil de 100 000 \$. Des critères qualitatifs pourraient également être ajoutés, par exemple les modifications au plan initial qui pourraient survenir. Ceci permettrait de mitiger le risque décelé lors de notre audit voulant que les décideurs n'interviennent qu'en fin de processus lorsqu'ils approuvaient les promesses d'achat ou de vente.
- 6.55 Le contenu des dossiers transmis au comité exécutif ou au conseil inclut maintenant le sommaire décisionnel pour la prise de décision ainsi que le sommaire administratif de la transaction et les diverses pièces justificatives le soutenant. Toutefois, l'intégration au sommaire décisionnel de l'explication démontrant comment la transaction immobilière s'aligne sur un besoin ou un plan préétabli permettrait de bonifier l'information pour la prise de décision. Cette explication devrait inclure les diverses options de transactions analysées, comme le choix d'une servitude versus une acquisition ainsi que le calendrier de réalisation. Ceci permettrait aux décideurs de comprendre comment la transaction qu'ils autorisent est optimale pour répondre aux besoins ou aux plans de la Ville.
- 6.56 D'ailleurs, la Ville a entrepris au cours de 2019 un chantier dont l'objectif est de réviser les délégations de pouvoir du conseil auprès du comité exécutif afin de simplifier les processus décisionnels et, conséquemment, accroître l'efficacité des activités de façon considérable. Les sommaires décisionnels seront complètement revus afin qu'ils contiennent toutes les informations pertinentes à la prise de décision. Les transactions immobilières seront partie prenante à ce processus.

### *Conclusion*

- 6.57 La politique sur les transactions immobilières, une fois adoptée, permettra de formaliser les étapes d'une transaction et les autorisations exigées. Toutefois, dans le cadre de plusieurs transactions qui s'inscrivent dans un plan ou un projet majeur, les règles d'approbation demeurent à être formalisées. Également, les travaux en cours concernant les processus

décisionnels devraient permettre de s'assurer que les décideurs autorisent les transactions en ayant une vue d'ensemble à savoir comment celles-ci répondent aux besoins et aux plans de la Ville.

6.58 Le tableau suivant présente le statut des recommandations émises lors de l'audit concernant la gouvernance et l'information fournie aux décideurs.

**Tableau 6.5 : Statut des recommandations émises pour la section gouvernance et information fournie aux décideurs**

Numéro	Recommandation	Statut de la recommandation			
		Réglée	En cours	Non débutée	Ne sera pas appliquée
2016-2-12	Déterminer les étapes clés du processus menant à la réalisation d'une transaction immobilière qui exigent l'autorisation du conseil.		✓		
2016-2-13	S'assurer que les dossiers transmis aux instances contiennent l'information pertinente et suffisante permettant de prendre des décisions éclairées.		✓		



## SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT DE 2017 PORTANT SUR LE TRAITEMENT DES ÉLUS

### Sommaire du mandat d'audit et des constatations

6.59 En 2017, le Bureau du vérificateur général 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*<sup>26</sup> (ci-après la « *Loi* ») ainsi qu'aux règlements, directives et politiques en vigueur à la Ville (collectivement la « réglementation en vigueur »). L'annexe 6.1 décrit sommairement ceux-ci. Les travaux prenaient en considération l'ensemble de cette rétribution qui est composé :

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

6.60 Nous avons conclu à l'époque que, dans son ensemble, la rétribution des élus municipaux, à l'exception des incidences décrites au rapport de 2017<sup>27</sup>, était conforme à la réglementation en vigueur.

6.61 Concernant la rémunération de base et additionnelle ainsi que les allocations de dépenses, de départ et de transition, nous avons relevé à l'époque que, outre les fichiers de calcul utilisés, aucune documentation n'expliquait les processus et les contrôles appliqués par la Ville pour encadrer la rétribution des élus. Nous avons également signalé l'absence de positionnement juridique documenté concernant les divers chapitres de la *Loi*, que ce soit pour en fixer l'interprétation, déterminer leur applicabilité ou formaliser les calculs pertinents. À propos de ce constat, nous avons remarqué un versement insuffisant de l'allocation de transition d'un élu, conséquence d'une interprétation inadéquate de l'article 31 de la *Loi* par la Ville.

6.62 Au chapitre des remboursements de dépenses de recherche et de soutien des conseillers municipaux, nous avons relevé que quelques demandes de remboursement produites au nom de conseillers municipaux n'étaient pas appuyées par un mandat, comme il est préconisé par le guide administratif à l'intention des municipalités (ci-après le « Guide ») qui se veut un complément d'information à la *Loi*. Les déficiences constatées à l'époque ne soulevaient toutefois pas de grands enjeux, notamment en regard de l'importance financière de cette catégorie de dépenses, comme il est démontré à la figure 6.7 ci-après.

---

<sup>26</sup> *Loi sur le traitement des élus municipaux* (RLRQ, chapitre T-11.001)

<sup>27</sup> Selon le Rapport annuel du vérificateur général au 31 décembre 2017, chapitre 3.

- 6.63 Nous avons donc recommandé à la Ville d'établir un cadre lui permettant d'obtenir l'assurance que la réglementation en vigueur relative à la rétribution des élus municipaux est appliquée avec constance.
- 6.64 Nous recommandons également d'inventorier l'ensemble des lois qui s'appliquent à la Ville au sujet de la rétribution des élus et de déterminer les processus où des lois revêtent une importance suffisante pour y formaliser les positions juridiques qui se doivent de l'être.
- 6.65 À la suite de ces constats, la Ville a revu, à l'automne 2018, ses processus liés à la rétribution des élus municipaux. Bien que la période de trois ans pour mettre en place les diverses mesures définies à son plan d'action ne soit pas terminée, certaines actions ont déjà été considérées. Les corrections aux calculs des allocations de départ et de transition versées en 2017 ont été apportées. Le processus touchant le remboursement des dépenses au titre de recherche et de soutien a également été revu à l'été 2018. Par ailleurs, un processus couvrant la rémunération de base et additionnelle ainsi que les allocations de dépense, de départ et de transition des élus a été proposé. Toutefois, certaines mesures complémentaires à ce processus restent à instaurer.

### Objectifs du suivi des recommandations

- 6.66 Le présent rapport constitue un premier suivi des recommandations relatives :
- aux corrections du calcul de la rétribution des élus de 2017;
  - au processus de traitement et d'approbation des demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien des conseillers municipaux dont l'application a été effective à l'été 2018.
- 6.67 Quant aux autres processus et contrôles considérant nos recommandations qui ne sont pas abordés dans le présent rapport de suivi, ils feront l'objet d'un suivi subséquent afin de permettre à la Ville de finaliser leur mise en place et de les appliquer durant une période suffisante pour en valider le fonctionnement.
- 6.68 En ce qui concerne les corrections effectuées aux calculs de la rétribution des élus de 2017, nous avons examiné cinq des sept écarts concernant les allocations de départ et de transition qui avaient été relevés lors de notre audit. Au total, les corrections apportées aux allocations s'élevaient à 92 297 \$. Il n'y a pas eu de nouvelles allocations de départ et de transition versées aux élus pour 2018 et 2019. De plus, nous avons effectué le suivi d'une somme d'un peu plus de 17 000 \$ versée en trop concernant la rémunération de base et additionnelle d'un élu.
- 6.69 En ce qui a trait au processus relatif au remboursement des dépenses de recherche et de soutien, nous avons retenu un échantillon de 19 demandes de remboursement pour les années 2018 et 2019<sup>28</sup>, nous assurant de couvrir l'ensemble des élus. Ces sélections visaient, entre autres, à approfondir notre analyse du cadre en place, puisque, à compter de 2017, les élus

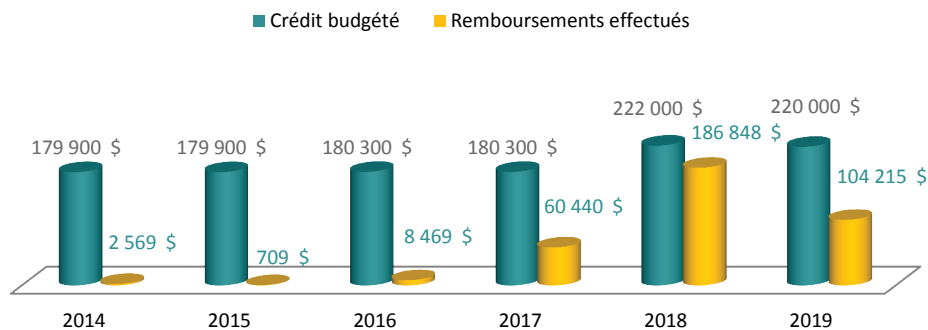
---

<sup>28</sup> Nos travaux d'audit couvrent la période du 15 juillet 2018 au 31 décembre 2019.

municipaux ont utilisé les crédits de recherche et de soutien de façon plus considérable, apportant ainsi un plus grand volume de demandes à traiter.

- 6.70 La figure ci-dessous illustre les crédits prévus à l'article 31.5.1 de la *Loi* en ce qui a trait aux dépenses de recherche et de soutien de 2014 à 2019<sup>29</sup> ainsi que les remboursements effectués en date de notre suivi.

**Figure 6.7 : Crédits prévus à la *Loi* et les remboursements effectués**



Source : Données provenant du système financier de la Ville de Terrebonne.

- 6.71 Dans cette figure, nous observons que les remboursements effectués en 2018 ont été trois fois plus importants qu'en 2017. De plus, les remboursements faits en 2019 sont également supérieurs à 2017.

## Résultats du suivi des recommandations

### Conclusion générale

- 6.72 Les calculs et les versements corrigés concernant la rétribution des élus versée en 2017 correspondent aux écarts relevés lors de notre audit réalisé à l'époque et sont conformes à la *Loi*. Toutefois, nous avons constaté que la Ville n'a pas documenté l'entièreté de ses positions juridiques pour appuyer ces ajustements. Également, les démarches au sujet de la récupération d'une somme versée en trop étaient toujours en cours au moment de la publication de notre rapport.
- 6.73 Quant au processus de traitement et d'approbation des demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien, les mesures mises en place pour répondre aux recommandations ne sont pas suffisantes pour assurer une application constante et rigoureuse de la réglementation en vigueur.
- 6.74 D'une part, les demandes de remboursement effectuées par un mandataire au nom des conseillers municipaux se doivent d'être mieux encadrées afin de s'assurer que les dépenses

<sup>29</sup> Selon les données de la Ville au poste comptable de frais de recherche et soutien. Pour les frais de 2019, il s'agit des frais avant les écritures de fermeture de l'année.

sont effectivement effectuées, supportées et admissibles à titre de recherche et de soutien. À cet effet, la documentation qui doit être soumise pour justifier le remboursement d'une dépense effectuée par le mandataire devrait être définie et formalisée pour en faciliter la vérification. De plus, les conseillers municipaux devraient minimalement, une fois par année, attester l'exactitude des dépenses réclamées en leur nom par le mandataire, tel qu'il est préconisé par le Guide.

- 6.75 D'autre part, les avances de fonds à l'égard des dépenses de recherche et de soutien ne sont pas encadrées par la Ville à l'aide d'une politique. L'instauration de paramètres reliés au versement d'une avance permettrait à la Ville de déterminer à quel moment les avances peuvent être versées aux élus, jusqu'à concurrence de quel montant, la façon et le délai pour rembourser les sommes inutilisées. Également, le processus d'approbation préalable de ces avances et le suivi des dépenses subséquentes à celles-ci devraient être définis. L'ensemble de ces mesures permettrait le traitement équitable des élus et faciliterait le travail de la direction de l'administration répondant aux demandes d'avance des élus.
- 6.76 Par ailleurs, les exigences permettant de procéder à un remboursement des dépenses de recherche et de soutien devraient être formalisées dans une politique. Les procédures administratives et les contrôles devraient aussi être revus pour s'assurer que les remboursements soient faits uniquement lorsque toutes les exigences sont respectées et que toutes les pièces justificatives et les renseignements requis sont obtenus.
- 6.77 Finalement, après l'analyse des demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien sélectionnées, il s'avère que certaines d'entre elles n'étaient pas des dépenses admissibles à titre de dépenses de recherche et de soutien, démontrant ainsi l'importance d'encadrer davantage ce processus.

## **Travaux de suivi détaillé**

### *Corrections aux calculs de la rétribution*

- 6.78 Nous avons constaté que la direction des ressources humaines a procédé à la révision des calculs et des versements de la rétribution des élus, visant principalement les allocations de départ et de transition octroyées en 2017 pour l'ensemble des élus. Les ajustements nécessaires ont été apportés avant la fin de l'année 2018. Pour l'un des calculs révisés, au sujet de la récupération d'une somme versée en trop concernant la rémunération de base et additionnelle d'un élu, les démarches étaient toujours en cours lors de la publication de notre rapport.
- 6.79 Nous avons revu les calculs pour cinq des sept écarts qui avaient été relevés dans le calcul des allocations lors de nos travaux originaux d'audit. Toutefois, nous avons noté que la Ville n'a pas documenté l'entièreté de ses positions juridiques pour appuyer ces rectifications. Par exemple, le positionnement juridique concernant l'inclusion de la présence des élus dans les commissions aux fins de calcul de l'allocation de départ n'a été obtenu que verbalement.

## *Remboursement de dépenses de recherche et de soutien*

6.80 Nous avons analysé le processus de traitement et d’approbation des demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien produites du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 31 décembre 2019. Nous avons relevé des lacunes importantes touchant la délégation de la gestion des demandes de remboursement, les avances de fonds, les renseignements et les pièces justificatives à fournir. Certaines dépenses ont également suscité des questionnements quant à leur admissibilité.

### *Délégation de la gestion des demandes de remboursement*

6.81 Bien que la *Loi* prévoit que la Ville rembourse les dépenses de recherche et de soutien directement aux élus, le Guide précise qu’il n’est pas interdit à un élu de mandater une personne pour administrer ses dépenses et soumettre ses demandes de remboursement en son nom. Un tel mandat doit être signé par l’élu, prévoir précisément les pouvoirs qui sont ainsi délégués et déterminer la durée du mandat.

6.82 Des élus municipaux ont eu recours à une telle délégation auprès d’un mandataire commun en 2018. Cependant, nous avons relevé lors de nos travaux qu’un de ces élus n’avait pas de délégation avec le mandataire bien que ce dernier ait effectué des demandes de remboursement en son nom en 2018 et en 2019. Des services de recherche et de soutien sont également fournis par ce mandataire en vertu d’un contrat intervenu avec ces élus.

6.83 Ce mandataire a effectué, pendant la période visée par notre suivi, trois types de demandes de remboursement pour l’ensemble des élus ayant eu recours à la délégation, soit :

- des dépenses directement payées par les élus à un fournisseur;
- des services de recherche et de soutien fournis par le mandataire en vertu d’un contrat intervenu avec ces élus;
- des dépenses payées par le mandataire ou par l’entremise d’entreprises lui étant liées et effectuées au bénéfice des élus.

6.84 Dans nos sélections pour ce dernier type de dépenses, nous avons relevé des remboursements basés sur une facturation d’entreprises auxquelles le mandataire est lié sans accompagnement de pièces justificatives. Pouvoir apprécier que les dépenses présentées par le mandataire soient effectuées, supportées et admissibles est essentiel, particulièrement lorsque le mandataire effectue des demandes de remboursement pour une entreprise qui lui est liée.

6.85 Par ailleurs, lorsqu’il y a une telle délégation, le Guide précise que l’élu qui a délégué la gestion des demandes de remboursement demeure imputable de ses dépenses vis-à-vis le conseil et la population. En ce sens, l’élu doit attester de l’exactitude des dépenses effectuées en son nom par le mandataire auprès du conseil, minimalement une fois par année. Pour les élus ayant délégué la gestion des demandes de remboursement, nous n’avons pas été en mesure de

retrouver d'attestations pour les années 2018 et 2019 au moment de la rédaction de notre rapport de suivi.

- 6.86 Il serait pertinent que la Ville instaure une procédure administrative et des contrôles qui permettraient, tant aux élus qu'à la direction de l'administration, de s'assurer que les dépenses effectuées par le mandataire ou ses entreprises liées sont effectuées, supportées et admissibles.
- 6.87 **Recommandation 2019-6-1** : Nous recommandons à la Ville de 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, supportées et admissibles, en exigeant entre autres :
- la transmission, minimalement une fois par année, à la direction de l'administration 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 d'une copie signée de chaque mandat de délégation octroyé par un élu;
  - la présentation des factures originales et des preuves de paiement qui supportent les déboursés de recherche et de soutien effectués par le mandataire.

#### Commentaire de la Ville :

*Les contrôles existants seront améliorés en mettant en œuvre cette recommandation. Les informations relatives aux demandes de remboursement seront transmises à la direction de l'administration minimalement de façon trimestrielle. Il n'y a plus de mandataire au nom des élus en ce qui concerne l'approbation des dépenses. Chaque élu est responsable et signe son rapport de dépenses qui, préalablement à son remboursement, aura été vérifié et autorisé par la direction de l'administration sur présentation des preuves justificatives (factures originales et preuves de paiement).*

#### *Avance de fonds*

- 6.88 Le chapitre IV.1 de la *Loi* ne précise pas spécifiquement que des avances de fonds peuvent être effectuées pour les dépenses de recherche et de soutien. Toutefois, selon les informations fournies dans le Guide, les municipalités peuvent verser aux élus une avance sur les remboursements auxquels ils ont droit à titre de dépenses de recherche et de soutien. Il mentionne également qu'une municipalité peut décider de n'accorder une avance que pour les dépenses dont la valeur est connue à l'avance. De plus, selon le Guide, si un élu a reçu une avance plus importante que les sommes admissibles au remboursement, il doit rembourser à la municipalité les montants non utilisés. Enfin, le fait d'avoir obtenu une avance ne dispense pas un élu de produire auprès de la municipalité les pièces justifiant une demande de remboursement.
- 6.89 La Ville n'a pas d'encadrement en place concernant les avances pour les dépenses de recherche et de soutien. Puisqu'elle n'a pas adopté de politique explicite à cet effet, les articles 31.5.1 et

suiuants de la *Loi* ainsi que l'article 4 du Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers<sup>30</sup> (le « Règlement ») s'applique minimalement. Ainsi, aucun remboursement ne peut être effectué sans que les pièces justificatives soient déposées au soutien de la demande. L'adoption d'une politique afin d'établir les paramètres reliés au versement d'une avance permettrait à la Ville de déterminer à quel moment les avances peuvent être versées aux élus, jusqu'à concurrence de quel montant, la façon et le délai pour rembourser les sommes inutilisées et leur admissibilité. L'ensemble de ces dispositions permettrait le traitement équitable des élus et faciliterait le travail de la direction de l'administration répondant aux demandes d'avance des élus.

- 6.90 Lors de l'analyse des demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien pour l'ensemble des élus de la Ville, nous avons relevé deux types d'avance de fonds. Dans le premier cas, il s'agissait d'une avance liée à des dépenses préalablement connues, et les pièces justificatives ont été fournies par l' élu dans un court délai, habituellement quelques jours, à la suite de la réception de l'avance. Dans l'autre cas, il s'agissait d'avances destinées à assurer le fonds de roulement d'un regroupement d'élus pour la gestion commune de leur remboursement de dépenses de recherche et de soutien. Les avances non utilisées aux 31 décembre 2018 et 2019 qui s'élevaient respectivement à 10 287 \$ et à 20 000 \$ ont donc été remboursées.
- 6.91 **Recommandation 2019-6-2 :** Nous recommandons à la Ville d'établir et de formaliser un encadrement concernant les avances de fonds pour des dépenses à titre de recherche et de soutien.

#### Commentaire de la Ville

*Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre d'une politique qui sera proposée sur l'admissibilité des dépenses de recherche et de soutien effectuées aux conseillers.*

*Également, il a été convenu par la Ville que l'avance octroyée en 2019 devait être remboursée en totalité à la fin de l'exercice financier, ce qui a été fait en fin d'année. De plus, il a été déterminé que dorénavant, toute demande d'avance qui s'avérerait nécessaire doit être faite à chaque début d'année financière et que cette dernière doit être remboursée durant le même exercice financier.*

#### Commentaire du Bureau

La politique a été adoptée au cours de la réunion du conseil tenue le 11 mai 2020.

*Renseignements et pièces justificatives exigés pour le remboursement*

- 6.92 En 2013, une résolution adoptée par la Ville fixait le contenu minimal des pièces justificatives des dépenses de recherche et de soutien en fonction de l'article 4 du Règlement. Cet article fait état des renseignements et des documents qui doivent être soumis à titre de pièces

---

<sup>30</sup> Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers (RLRQ, chapitre T-11.001, r. 1)



justificatives. Cette résolution n'a toutefois pas été transposée dans une politique ou dans un autre encadrement de la Ville.

- 6.93 Le remboursement des dépenses est une responsabilité partagée entre les élus et la direction de l'administration. Le processus de remboursement des dépenses de recherche et de soutien prévoit que l'élu ou son mandataire doit produire un formulaire qui requiert certaines informations clés à fournir dans le cadre d'une demande de remboursement. À même ce formulaire, l'élu ou le mandataire déclare que les dépenses ont été effectuées conformément à la *Loi*. Il déclare également que les biens et services décrits étaient requis dans le cadre de la fonction d'élu. Du côté de la direction de l'administration, sa responsabilité consiste, entre autres, à s'assurer que tous les renseignements et pièces justificatives requis sont obtenus avant de procéder au remboursement des dépenses.
- 6.94 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 les renseignements requis. Par exemple, pour une sélection, seul le reçu de paiement était joint à la demande alors que la facture était également requise. Dans un autre cas, la preuve de paiement n'était pas jointe aux pièces justificatives. Pour une autre sélection, la dépense de matériel informatique et de bureau réclamée par le mandataire d'un regroupement d'élus a été répartie à parts égales entre ceux-ci. Toutefois, l'absence de renseignements à la réclamation rendait difficile d'identifier si la répartition à parts égales s'avérait adéquate, puisque la quantité d'unités était inférieure au nombre d'élus.
- 6.95 Les différentes lacunes relevées démontrent que les contrôles pour s'assurer que toute l'information requise est bel et bien transmise à la direction de l'administration doivent être resserrés et formalisés. Une bonne pratique serait, entre autres, d'avoir un outil plus détaillé permettant aux élus et à la direction de s'assurer que toute l'information a été transmise conformément au Règlement.
- 6.96 **Recommandation 2019-6-3** : Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mesures de contrôle permettant de s'assurer que :
- 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 bénéfices obtenus par chacun de ceux-ci.

**Commentaire de la Ville :**

*Les contrôles existants seront améliorés. Cette recommandation sera mise en œuvre par la Ville.*



### *Admissibilité des dépenses*

- 6.97 Il est utile de rappeler que le remboursement des dépenses de recherche et de soutien vise à assurer des ressources financières minimales aux élus pour l'exercice de leurs fonctions. Comme mentionné dans le Guide, un élu municipal devrait notamment s'assurer que les montants de recherche et de soutien auxquels il a droit servent effectivement à l'appuyer dans l'exercice de sa fonction.
- 6.98 Nous avons analysé l'admissibilité des remboursements sélectionnés pour l'ensemble des élus aux dépenses de recherche et de soutien à la lumière de la réglementation en vigueur et des balises interprétatives fournies par le Guide. L'une de nos sélections concernait le remboursement de frais pour la parution de quatre publicités dans un journal local. Ces publicités étaient constituées d'une photographie du maire accompagné de onze élus d'un même parti politique ainsi que leurs noms et leurs coordonnées. Les élus des autres partis politiques n'étaient pas présentés sur cette parution. Elles contenaient également un bilan des réalisations des élus du parti pour l'année 2018.
- 6.99 Selon le Règlement et le Guide, les frais de publicité visant à diffuser auprès de la population d'un district le nom de l'élu, sa photographie et ses coordonnées peuvent faire l'objet d'un remboursement à titre de dépenses de recherche et de soutien. À cet effet, le Guide stipule que l'élu pourrait également ajouter un court message dénué de toute partisanerie et partager la publicité avec un autre élu.
- 6.100 À notre avis, les publicités incluant l'ensemble des élus d'un parti, le logo de la Ville ainsi que le bilan annuel des réalisations des élus du parti payées à même les frais de recherche et de soutien ne se qualifient pas à titre de dépenses admissibles selon le Règlement et le Guide.
- 6.101 Une autre sélection concernait le remboursement d'une facture pour des services professionnels additionnels non prévus au contrat intervenu entre un mandataire et un regroupement d'élus et pour lequel aucun amendement ou mandat additionnel visant ces services n'a été retrouvé. Ces frais ne satisfont donc pas les critères décrits dans le Guide, puisque, pour être admissibles au remboursement à titre de dépenses de recherche et de soutien des élus, les services professionnels retenus doivent être définis dans un mandat, lequel doit détailler l'échéancier, la fourniture de services et la contrepartie financière.
- 6.102 Finalement, l'une de nos sélections visait l'un des remboursements périodiques pour des services de recherche et de soutien rendus par un mandataire au bénéfice d'un regroupement d'élus au cours de 2019. Bien que ces services et la contrepartie financière soient prévus dans un contrat signé entre le mandataire et le regroupement d'élus en juillet 2018, le remboursement sélectionné incluait une indexation annuelle qui n'était pas prévue à ce mandat ou dans un addenda à celui-ci. Selon le Guide, cette indexation ne serait pas admissible au remboursement de dépenses de recherche et de soutien.

6.103 **Recommandation 2019-6-4** : Nous recommandons à la Ville de 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 *Loi*, du Règlement et du Guide, avant que le remboursement soit émis.

#### **Commentaire de la Ville**

*Les contrôles existants seront améliorés par la Ville à titre de mesures pour atténuer les risques liés à cette recommandation. Certaines dépenses avant d'être engagées sont maintenant transmises à la direction de l'administration et au besoin à la direction des communications, par exemple pour approbation d'une publicité avant sa diffusion. Également, la direction de l'administration clarifiera l'admissibilité d'une dépense pour la diffusion d'une publicité comportant l'ensemble des élus d'un parti politique.*

*En fait, une politique sera préparée par la direction de l'administration, afin d'apporter des précisions sur l'admissibilité des dépenses de recherche et de soutien qui le requièrent.*

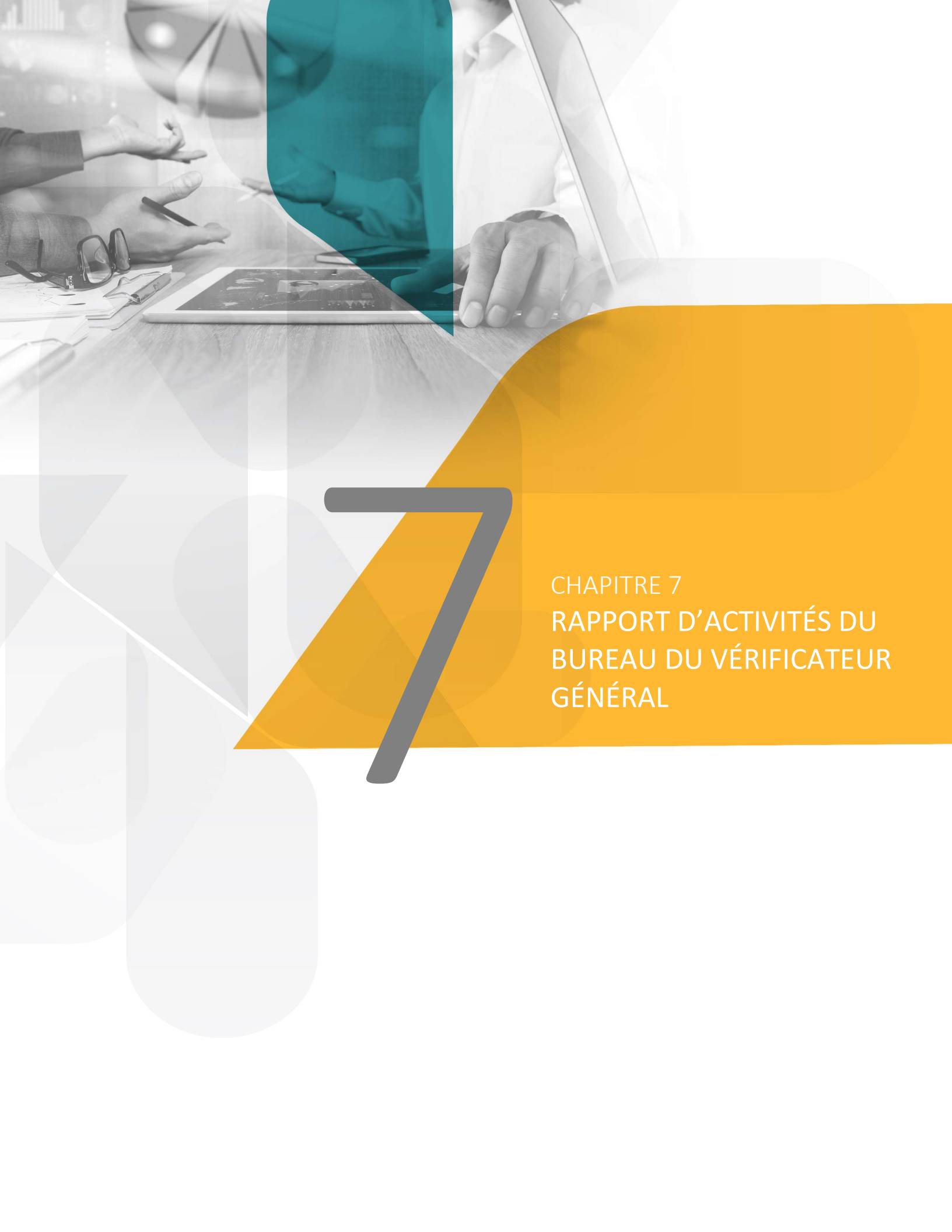
#### **Commentaire du Bureau**

La politique a été adoptée au cours de la réunion du conseil tenue le 11 mai 2020.

## ANNEXE 6.1 LÉGISLATION RELATIVE AU TRAITEMENT DES ÉLUS MUNICIPAUX

Terme	Définition
Loi	<p><b>Loi sur le traitement des élus municipaux, RLRQ c. T-11.001</b></p> <p>La <i>Loi sur le traitement des élus municipaux</i> prévoit les modes de rétribution des élus pour l'ensemble de leurs fonctions au sein de la municipalité, d'un organisme mandataire de celle-ci ou d'un organisme supramunicipal dont ils sont membres. Cette rétribution comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rémunération de base et additionnelle</li> <li>• L'allocation de dépenses</li> <li>• L'allocation de départ et de transition</li> <li>• Le remboursement de dépenses effectuées pour le compte de la municipalité</li> <li>• Le remboursement de dépenses de recherche et de soutien</li> </ul>
Règlement	<p><b>Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers, RLRQ c. T-11.001, r. 1</b></p> <p>Le règlement détermine les dépenses de recherche et de soutien des conseillers qui peuvent faire l'objet d'un remboursement à même le crédit prévu à l'article 474.01 de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, c. C-19) et prescrit des règles relatives au contenu des pièces justificatives visées à l'article 474.0.3. Il est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2013.</p>
Guide	<p><b>Guide administratif à l'intention des municipalités – Remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers</b></p> <p>Le guide administratif constitue un complément d'information à la loi et au règlement. Il fournit des précisions supplémentaires à l'égard des dépenses admissibles et offre des balises interprétatives à la loi et au règlement.</p>





# 7

CHAPITRE 7  
RAPPORT D'ACTIVITÉS DU  
BUREAU DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL



Introduction

Fonction du vérificateur général

Reddition de comptes

# CHAPITRE 7 RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

## INTRODUCTION

- 7.1 La reddition de comptes du vérificateur général lui permet de faire état de ses activités et de la façon dont il assume les responsabilités qui lui sont conférées par la *LCV*, dont un extrait est présenté à l'annexe 1. Comme le vérificateur général prône la mesure de l'atteinte des résultats attendus comme étant une pratique organisationnelle essentielle, il est donc incontournable qu'il l'applique à ses activités.
- 7.2 Le rapport annuel du vérificateur général permet de rendre compte :
- des résultats des travaux exécutés dans l'année qui sont consignés dans les chapitres précédents;
  - de l'information concernant la gestion administrative des activités du Bureau du vérificateur général qui est présentée dans ce chapitre.
- 7.3 À partir de l'an prochain, nous rendrons annuellement compte, dans ce chapitre, de la réalisation des éléments clés de notre plan d'action 2020-2025 qui est présenté en annexe 3.

## FONCTION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

- 7.4 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.
- 7.5 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.

## REDDITION DE COMPTES

### Budget et utilisation des ressources financières

- 7.6 Le budget minimal du Bureau est fixé en vertu de l'article 107.5 de la *LCV* selon lequel il doit être égal ou supérieur à 500 000 \$ ou être calculé à partir d'un pourcentage des crédits prévus au budget des dépenses de fonctionnement d'une ville. Comme illustré dans le rapport sur les comptes et affaires du vérificateur général préparé par l'auditeur indépendant et présenté à l'annexe 2, notre budget global de l'année 2019 alloué par le conseil a été de 596 400 \$, tandis que nos dépenses réelles se sont chiffrées à 571 840 \$.

7.7 Par ailleurs, ce rapport de l'auditeur indépendant est exigé en vertu de l'article 108.2.1 de la LCV.

### Ressources humaines

7.8 Afin d'utiliser les ressources financières qui lui sont allouées de façon optimale, le Bureau emploie des ressources permanentes. Globalement, l'équipe permanente possède de solides 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 et de parfaire ses compétences, et ce, en fonction de ses besoins et des domaines d'activité audités.

7.9 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.

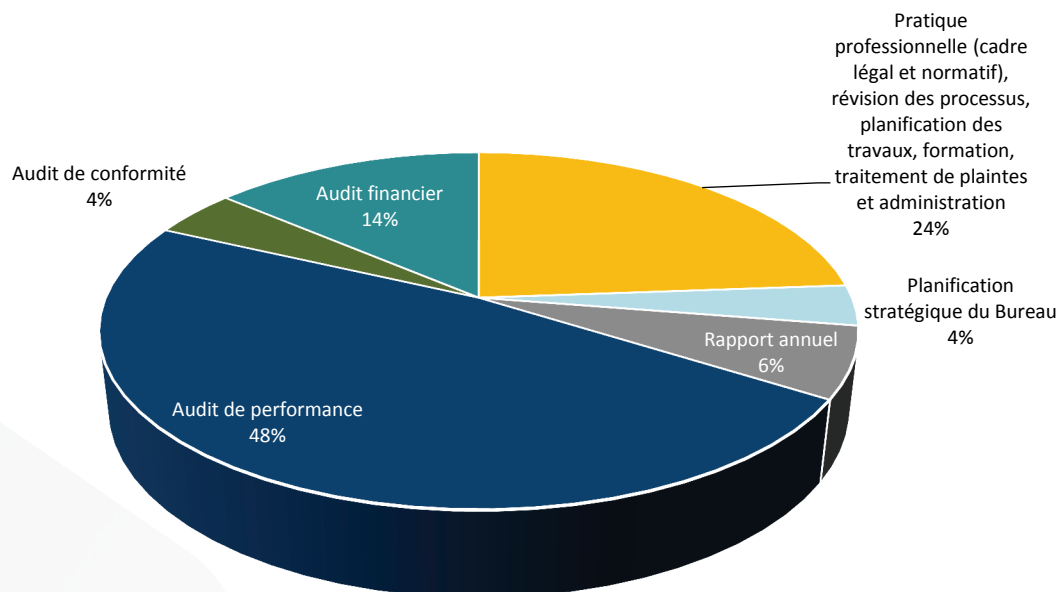
7.10 À ces ressources s'ajoutent les firmes et consultants suivants :

- Brigitte Blanchard;
- Communications Infrarouge inc.;
- Consultants Auditeria inc.;
- Cosmo-logique informatique inc.;
- DCA, comptable professionnel agréé, inc.;
- Hélène Duclos;
- International Innovations & Services;
- JNT conseils inc.;
- PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./S.E.N.C.R.L.;
- SPB psychologie organisationnelle;
- Therrien Couture Joli-Cœur S.E.N.C.R.L.;
- 7703988 Canada inc.



7.11 La figure suivante fournit la répartition en heures des travaux effectués par les ressources du Bureau, pour la période s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019.

**Figure 7.1 :** Répartition des travaux du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019



Source : Données compilées par le Bureau.

## Amélioration continue

### Processus

7.12 Les travaux du Bureau sont menés en fonction de cadres préétablis, qui ont été en grande partie révisés. Ces cadres comprennent un processus d'amélioration continue afin de parfaire nos pratiques administratives et professionnelles en vigueur. Ce processus permet notamment de suivre l'évolution de la fonction du vérificateur général selon le cadre légal et normatif et des normes d'audit de CPA Canada ainsi que d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et financières gérées par le Bureau.

### Formation continue

7.13 L'apprentissage continu est l'un des pans importants de la performance de notre équipe. Ces formations sont principalement dans le domaine de la comptabilité et de l'audit du secteur public, encadrées par la normalisation de CPA Canada ainsi que dans le domaine de l'optimisation des ressources, de la conformité aux lois importantes applicables au sein des municipalités, de la gouvernance, de l'éthique, de la gestion des risques et de la sécurité de l'information.

- 7.14 Nous avons poursuivi nos efforts en 2019 afin de parfaire nos connaissances dans le domaine de la comptabilité et l'audit du secteur public ainsi que l'optimisation des ressources par l'intermédiaire de lectures et de cours offerts par l'Ordre des CPA du Québec ainsi que par la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation.
- 7.15 Le plan de développement des connaissances de notre Bureau s'étale sur une période de trois ans, soit de 2018 à 2020. Nous cumulons 248 heures à ce jour, en sus des nombreuses heures investies à la lecture des normes et des référentiels de bonnes pratiques utilisés dans le cadre de nos travaux. Deux des ressources de notre bureau, dont la vérificatrice générale, 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.

### **Partage d'expertise**

- 7.16 Nous favorisons la coordination des travaux du Bureau du vérificateur général avec ceux de l'auditeur indépendant de la Ville afin notamment de partager nos connaissances respectives.



# 1

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



IV.1 – Vérificateur général

V. – Vérificateur externe

VII. – Directeur général

RLRQ, chapitre C-19

**IV.1. — Vérificateur général**

2001, c. 25, a. 15.

a. — Nomination

---

2018, c. 8,  
a. 33.

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

---

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

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

---

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

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

---

2018, c. 8, a. 36.

**107.3.** Ne peut agir comme vérificateur général :

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

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

---

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

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

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

---

2001, c. 25, a. 15.

b. — Dépenses de fonctionnement

---

2018, c. 8, a. 38.

**107.5.** Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions. Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que:

1° A représente 500 000 \$;

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

3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

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

---

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

c. — Mandat

---

2018, c. 8, a. 40.

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

---

2001, c. 25, a. 15.

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

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

---

2018, c. 8, a. 41.

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

1° de la municipalité;

2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:

a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;

b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;

c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;

3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie:

- a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
- b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
- c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
- d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
- e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;

2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

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

---

2001, c. 25, a. 15.

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

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

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

---

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

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

---

2001, c. 25, a. 15.

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

---

2001, c. 25, a. 15.

d . — Rapport

---

2018, c. 8, a. 45.

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

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

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

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;



7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

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

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

---

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

**107.14.** (Abrogé).

---

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

**107.15.** (Abrogé).

---

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

e. — Immunités

---

2018, c. 8, a. 48.

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

#### **V. — Vérificateur externe**

---

2001, c. 25, a. 16.

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

---

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

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

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe;
- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1);
- 3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

---

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

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

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

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

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

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

---

2018, c. 8, a. 51.

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

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

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 2019 ainsi que des notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables (ci-après le « relevé des dépenses »).

À notre avis, le relevé des dépenses ci-joint donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des dépenses engagées par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne pour l'exercice terminé le 31 décembre 2019 conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### 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.

### Autres points

Le relevé des dépenses pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018 a été audité par un autre auditeur que Deloitte qui a exprimé une opinion non modifiée sur ce relevé des dépenses en date du 19 juin 2019.

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 du bureau du vérificateur général est responsable de la préparation du relevé des dépenses conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, 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 évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu du relevé des dépenses, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si le relevé des dépenses représente les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

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

*Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.*<sup>1</sup>

15 mai 2020

<sup>1</sup> 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 2019**

---

	Budget 2019 <sup>(1)</sup> (non audité)	Réalizations	
		2019	2018
Salaires et avantages sociaux	432 100 \$	430 641 \$	439 248 \$
Services professionnels	120 000	101 170	90 037
Autres dépenses de fonctionnement	44 300	40 029	46 451
<b>Total</b>	<b>596 400 \$</b>	<b>571 840 \$</b>	<b>575 737 \$</b>

(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 2019.





# 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 <sup>1</sup>

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 <sup>2</sup>

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](mailto:verificateur.general@ville.terrebonne.qc.ca)

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

