

2025



Rapport annuel

de la vérificatrice générale de
la Ville de Terrebonne



Le 9 juillet 2026

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

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets mon rapport annuel pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2025, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 14 juillet 2026.

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

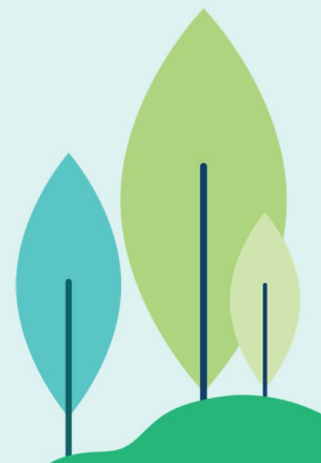
La vérificatrice générale de la Ville de Terrebonne,

Anne Touchette, CPA auditrice

AT/ld

Chapitre 1	Observations de la vérificatrice générale.....	1-1
Chapitre 2	Audit financier.....	2-1
Chapitre 3	Audit de performance portant sur le traitement des élus municipaux.....	3-1
Chapitre 4	Audit de performance portant sur le maintien des actifs	4-1
Chapitre 5	Audit de performance portant sur la gestion des contacts citoyens reçus	5-1
Chapitre 6	Suivi des recommandations.....	6-1
Chapitre 7	Organismes ayant bénéficié d’une subvention d’au moins 250 000 \$	7-1
Chapitre 8	Rapport d’activités du Bureau du vérificateur général.....	8-1
Annexe 1	Extraits de la <i>Loi sur les cités et villes</i>	A-1
Annexe 2	Plan stratégique et plan des travaux 2026-2027.....	B-1

Table des matières



Chapitre 1

1

Observations de la vérificatrice générale

CHAPITRE 1

Observations de la vérificatrice générale

- 1.1 Ce rapport est le troisième que je produis depuis que je suis vérificatrice générale. Il est le fruit d'une équipe qui se mobilise pour vous communiquer de l'information juste et transparente sur la gouvernance et la gestion de la Ville de Terrebonne (la « Ville »). Je tiens sincèrement à remercier mes collègues, Cynthia Mercier-Lortie, CPA auditrice, et Linda Deschênes, pour leur rigueur, leur dévouement et leur soutien. Elles ont effectué encore une fois cette année un travail exceptionnel. Je tiens aussi à remercier nos experts et nos collaborateurs externes qui complètent notre équipe pour leur engagement, leur professionnalisme et la qualité de leur travail.
- 1.2 Je saisis l'occasion pour remercier les membres du conseil municipal, les gestionnaires et le personnel de la Ville. Leur apport aux travaux d'audit que nous réalisons est important.
- 1.3 Le présent chapitre me permet de rappeler brièvement ma fonction, de présenter sommairement le contenu du rapport en faisant une synthèse des constats clés relevés cette année et d'effectuer un survol des travaux en cours.

Fonction de la vérificatrice générale

- 1.4 La *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, c. C-19) (ci-après la « LCV ») exige que le conseil des villes comptant 100 000 habitants et plus nomme un membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec à titre de vérificateur général. À cet effet, le 21 février 2024, le conseil m'a nommée vérificatrice générale pour un mandat unique de sept ans.
- 1.5 La LCV encadre ma fonction, qui requiert de réaliser l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et aux règlements ainsi que l'audit de performance (optimisation des ressources) de la municipalité et des organismes municipaux, dans la mesure que je juge appropriée. À titre de référence, un extrait des articles pertinents de la LCV est présenté à l'annexe 1 du rapport.

Contenu du rapport

- 1.6 Les travaux effectués durant l'année sont regroupés dans ce rapport. Plus précisément :

- le chapitre 2 est consacré au résultat des travaux liés à l’audit financier réalisé conjointement avec l’auditeur externe de la Ville;
- les chapitres 3 et 4 présentent les travaux liés à deux audits de performance :
 - o traitement des élus municipaux;
 - o maintien des actifs;
- le chapitre 5 introduit l’audit de performance portant sur la gestion des contacts citoyens reçus, dont les travaux sont en cours de réalisation. Le résultat de cet audit paraîtra au prochain rapport annuel;
- le chapitre 6 aborde le suivi des recommandations découlant des audits réalisés dans les années antérieures;
- le chapitre 7 porte sur les organismes ayant bénéficié de subventions de plus de 250 000 \$;
- le chapitre 8 fait état du rapport d’activités du Bureau du vérificateur général (ci-après le « Bureau ») qui expose la façon dont il assume ses responsabilités.

Sommaire des travaux d’audit

Audit financier

1.7 Les travaux d’audit des états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2025 ont été réalisés conjointement avec l’auditeur externe Raymond, Chabot, Grant, Thornton S.E.N.C.R.L. Notre rapport exprime une opinion sans réserve à la suite des travaux achevés le 19 mai 2026.

1.8 Au moment d’écrire notre rapport l’an dernier, les travaux d’audit pour l’exercice financier 2024 étaient en cours. À la suite de leur achèvement le 10 juin 2025, une opinion avec réserve a été exprimée concernant l’application du Chapitre SP 3280 – Obligations liées à la mise hors service d’immobilisations du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public.



Audit financier

- 1.9 Ces rapports ainsi que les états financiers sont disponibles sur le site Web de la Ville à l'adresse suivante : <https://terrebonne.ca/budget-et-rapports-financiers/>.
- 1.10 Par ailleurs, les constatations et les recommandations qui découlent de l'audit financier sont communiquées annuellement à la gouvernance de la Ville. Il s'agit de déficiences, de non-conformités, de risques ou d'opportunités pour améliorer les processus d'information financière et de contrôles internes. Aucune nouvelle constatation et recommandation n'a été émise pour l'exercice 2025. De plus, les 11 constatations et recommandations émises lors de l'exercice 2024 ont été appliquées.

Audits de performance



Traitement des
élus municipaux

Traitement des élus municipaux

1.11 La rémunération versée aux élus municipaux du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2025 par la Ville et les organismes mandataires et supramunicipaux totalise 8 millions de dollars. Bien que ces sommes ne représentent pas une proportion importante du budget de fonctionnement de la Ville, lorsqu'elles sont prises individuellement, elles le deviennent pour chaque élu.

1.12 L'audit révèle que plusieurs mesures sont en place pour encadrer et pour structurer le traitement des élus et que, somme toute, ces mesures permettent que

leur rémunération globale respecte les exigences légales et réglementaires applicables. Au total, dix recommandations ont été émises pour améliorer les processus, dont le remboursement de dépenses des élus, y compris celles de recherche et de soutien, et la reddition de comptes portant sur leur rémunération.

Maintien des actifs

1.13 La Ville compte plus de 100 000 actifs municipaux. La planification de leur maintien sur leur cycle de vie permet d'optimiser les investissements en ciblant les bonnes interventions au bon moment. Cette planification permet aussi d'offrir à la population des services durables et sécuritaires en prévenant les risques de bris ou d'interruption pour ceux qui sont essentiels.

1.14 L'audit fait ressortir que la Ville démontre un engagement tangible en matière de maintien des actifs. Les 16 recommandations émises à ce rapport visent à consolider les acquis qu'elle possède en maintien des actifs et à bâtir progressivement, selon sa capacité, un système de gestion des actifs qui lui permettra de renforcer la gestion de risques, d'optimiser les investissements, de briser les silos organisationnels et d'assurer une planification financière à long terme plus stable.

Maintien des actifs



Gestion des
contacts citoyens
reçus



Gestion des contacts citoyens reçus

1.15 La Ville s'active à offrir un milieu de vie harmonieux et durable où les services qu'elle offre répondent aux attentes et aux besoins de sa population. Globalement, ce sont plus de 100 000 commentaires, plaintes, requêtes et demandes d'information qu'elle reçoit annuellement de sa population, d'entreprises, d'organismes ou de visiteurs. Il s'agit d'une source de rétroaction importante pour faire évoluer ses services et les améliorer en continu.

1.16 Alors que les différentes directions peuvent être mises à contribution pour en faire la gestion, la Ville se doit d'être agile transversalement pour les recueillir, les analyser, les traiter et les résoudre tout en assurant une communication claire à chaque étape de la démarche avec l'interlocuteur.

1.17 L'audit a pour objectif de s'assurer que la Ville gère les contacts citoyens qu'elle reçoit de manière efficace et efficiente afin d'apporter rapidement les corrections nécessaires et d'améliorer en continu la qualité de ses services. Les travaux sont en cours au moment d'écrire notre rapport et paraîtront à celui de l'an prochain.

Suivi des recommandations

- 1.18 Les recommandations qui découlent des audits visent à apporter une valeur ajoutée concrète à la saine gouvernance et à la gestion optimale des ressources. Le Bureau assure un suivi proactif et transparent de la mise en œuvre des plans d'action que la Ville et les organismes municipaux ont élaborés pour répondre à ces recommandations.
- 1.19 Au total, 1 audit financier et 11 audits de performance ont fait l'objet d'un suivi par le Bureau cette année. Les plans d'action élaborés par la Ville relativement aux audits réalisés en 2024 portant sur le traitement des constats d'infraction et la gestion des matières dangereuses ont été validés. Les actions proposées devraient permettre de répondre respectivement à 100 % et 78 % des recommandations émises.
- 1.20 L'année 2025 a été marquée par une progression importante dans la mise en œuvre des plans d'action de la Ville. L'évaluation du Bureau indique que 54 recommandations additionnelles sont maintenant appliquées, comparativement à 9 recommandations en 2024.



Suivi des recommandations



Subventions de 250 000 \$ et plus

Organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 250 000 \$

1.21 Les travaux visent à s'assurer que les organismes, autres que ceux du périmètre comptable ayant reçu une subvention d'au moins 250 000 \$, se conforment aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV et à évaluer si une vérification additionnelle s'impose.

1.22 Les subventions annuelles versées en 2025 par la Ville à ces organismes totalisent 1,4 million de dollars. Les travaux effectués ont toutefois montré qu'aucun organisme n'était assujéti à cette disposition de la LCV,

n'ayant pas reçu individuellement une subvention de 250 000 \$ et plus.

Rapport d'activités du Bureau

- 1.23 Globalement, le Bureau, ses experts et ses collaborateurs externes ont consacré environ 4 800 heures aux divers travaux, dont 67 % ont été consacrés aux audits de

performance et à l'audit financier. Les dépenses annuelles du Bureau se sont élevées à 550 374 \$, soit une économie de 15 % relativement au budget prévu de 644 810 \$.

- 1.24 De plus, le suivi du plan stratégique 2025-2029 révèle que les actions entreprises produisent les résultats escomptés pour remplir nos engagements.

Plaintes et signalements traités

- 1.25 Le Bureau traite les plaintes et les signalements reçus dans le respect le plus strict de la confidentialité. Les travaux sont menés en veillant à ce qu'aucun lien ne puisse être établi avec l'identité des sources d'information.
- 1.26 Les résultats de ces travaux ne sont pas communiqués aux plaignants ou aux signalants, 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.
- 1.27 Il est possible de communiquer avec le Bureau à l'adresse courriel suivante : verificateur.general@ville.terrebonne.qc.ca.

Chapitre 2

An aerial photograph of a serene landscape. In the foreground, a calm lake reflects the sky. A small, grassy island sits in the middle of the lake. The shoreline is lined with trees, some with vibrant yellow leaves, suggesting early spring. In the background, a row of large, multi-story houses with varied architectural styles is visible, nestled among more trees. The overall atmosphere is peaceful and scenic.

2

Audit financier

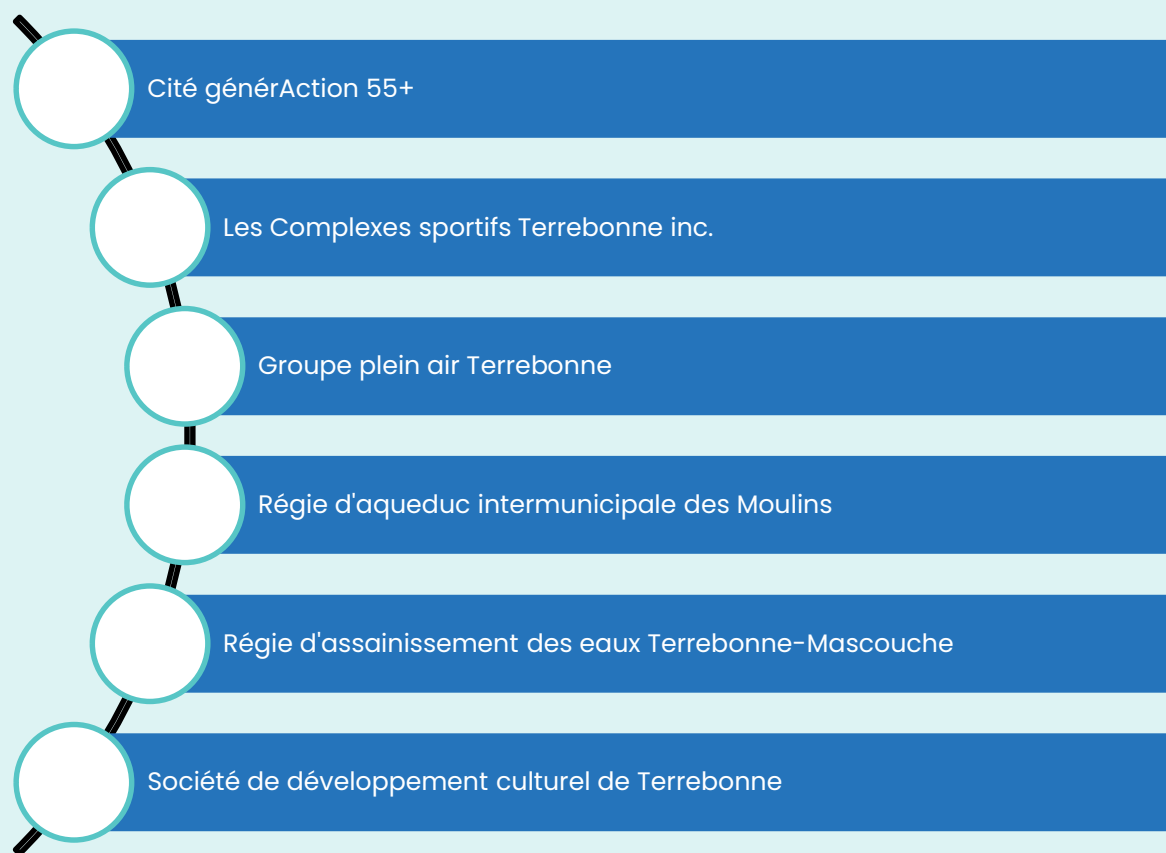
CHAPITRE 2

Audit financier

Pourquoi avoir priorisé cet audit?

- 2.1 Selon la LCV, le vérificateur général, dans la mesure où il le juge approprié, a le pouvoir discrétionnaire d'effectuer l'audit des états financiers consolidés de la Ville conjointement avec l'auditeur externe nommé par le conseil municipal. Il a également le pouvoir discrétionnaire d'auditer les états financiers de tout organisme municipal qui fait partie du périmètre comptable et des partenariats de la Ville. Pour l'exercice 2025, ces organismes et partenariats sont énumérés à la figure 2.1.

Figure 2.1 : Organismes du périmètre comptable et partenariats



- 2.2 Leur inclusion au périmètre comptable s'appuie sur la notion de contrôle par la Ville sur ceux-ci. Par exemple, le pouvoir d'influencer significativement leurs activités afin

d'en recevoir un avantage pour l'organisation municipale. La Ville et ces organismes du périmètre comptable sont ci-après appelés le « Groupe ».

- 2.3 La priorisation de l'audit financier au plan annuel 2025 du Bureau s'est appuyée sur les critères décrits ci-après.



Impacts financiers importants

En 2025, la Ville et les organismes du périmètre comptable ont géré collectivement 390 M\$ en fonds publics, dont la majorité provenait des taxes perçues auprès de la population.

En effectuant l'audit financier, le vérificateur général a une vision 360° sur la gestion de ces fonds publics ainsi que sur les processus et les contrôles internes liés à l'information financière.



Conformité aux exigences applicables

L'audit des états financiers consolidés de la Ville confirme qu'ils ont été préparés selon les normes comptables applicables.



Qualité de l'information

Les états financiers sont un outil de reddition de comptes auprès de la population pour les informer sur les finances de la Ville et des organismes du périmètre comptable.

Quel est l'objectif?

- 2.4 L'audit financier vise à exprimer une opinion sur les états financiers afin de fournir une assurance raisonnable qu'ils présentent une image fidèle de la situation financière du Groupe ainsi que des résultats de ses activités, conformément aux Normes comptables canadiennes applicables pour le secteur public du Manuel de comptabilité de CPA Canada.

- 2.5 Ces normes requièrent que l'auditeur se conforme aux règles de déontologie pertinentes et 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.

Qui y a contribué?

Direction des finances et
de l'approvisionnement

Autres directions

- 2.6 La Direction des finances et de l'approvisionnement assure la gestion des ressources financières de la Ville. Elle regroupe les activités touchant la taxation et la perception, la comptabilité et la trésorerie, l'évaluation, la planification financière et le soutien administratif.
- 2.7 Elle est responsable de préparer et de présenter les états financiers conformément aux normes comptables applicables, 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.
- 2.8 D'autres directions ont aussi été appelées à contribuer à l'audit. Notamment, la Direction des ressources humaines pour le volet de la rémunération du personnel de la Ville et la Direction du greffe et des affaires juridiques en ce qui a trait à la provision pour litiges.

Résultats de l'audit 2024 et 2025

États financiers consolidés au 31 décembre 2024

- 2.9 Soulignons que la Corporation des fêtes du 350^e anniversaire de la Ville de Terrebonne a aussi fait partie du Groupe jusqu'en 2024, année où elle a été dissoute.
- 2.10 Au moment d'écrire notre rapport l'an dernier, les travaux d'audit des états financiers consolidés au 31 décembre 2024 étaient en cours de réalisation, conjointement avec Raymond, Chabot, Grant, Thornton S.E.N.C.R.L. (« l'auditeur externe »). Le rapport

conjoint produit à la suite des travaux d'audit achevés le 10 juin 2025 contient une opinion avec réserve. Le fondement de la réserve est dans le cadre de l'application du Chapitre SP 3280 – Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public.

2.11 Le Groupe a comptabilisé un passif au titre d'obligations liées à la mise hors service d'immobilisations à l'état de la situation financière aux 31 décembre 2024 et 2023. Pour des organismes contrôlés et des partenariats faisant partie du Groupe, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés en ce qui concerne les montants comptabilisés et les informations fournies sur les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations. Par conséquent, nous n'avons pas pu déterminer si des ajustements pourraient devoir être apportés aux montants comptabilisés comme passif à ce titre ainsi qu'aux informations fournies sur ces obligations ou à d'autres postes des états financiers pour les exercices terminés les 31 décembre 2024 et 2023.

2.12 Le rapport et les états financiers consolidés sont déposés sur le site Web de la Ville à l'adresse suivante : <https://terrebonne.ca/budget-et-rapports-financiers/>.

États financiers consolidés au 31 décembre 2025

2.13 La réalisation des travaux d'audit des états financiers consolidés au 31 décembre 2025 conjointement avec l'auditeur externe est terminée. Le rapport conjoint produit à la suite de ces travaux achevés le 19 mai 2026 contient une opinion sans réserve. Il est déposé, ainsi que les états financiers consolidés, sur le site Web de la Ville à l'adresse mentionnée précédemment.

Sommaire des constatations et des recommandations

2.14 Les constatations qui découlent d'un audit financier identifient des déficiences, des non-conformités ou des risques, et commandent des actions pour améliorer les processus d'information financière et de contrôles internes.

2.15 Notre Bureau, conjointement avec l'auditeur externe, a émis 11 nouvelles recommandations à la suite de l'audit financier 2024. Elles ont été communiquées à la Direction des finances et de l'approvisionnement de la Ville et au comité de vérification.

2.16 En ce qui a trait aux obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, les processus de la Ville devaient permettre qu'un travail continu soit effectué pour actualiser et pour raffiner les analyses. Les organismes contrôlés et les partenariats

faisant partie du Groupe devaient aussi être en mesure de fournir les éléments probants suffisants et appropriés pour prendre en charge les montants comptabilisés et les informations fournies sur les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations.

2.17 De plus, certains processus pouvaient être bonifiés, notamment :

- la mise en place de balises pour déterminer la rémunération du personnel de la Ville qui est capitalisable dans un projet;
- le recensement des transactions significatives concernant les droits de mutation immobilière;
- la formalisation d'un processus interdirection concernant l'évaluation des passifs éventuels (poursuites et litiges), dont les dossiers pris en charge à l'interne;
- la mise en place de suivis pour rembourser les dépôts commerciaux et résidentiels relativement au plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA);
- le calendrier de l'audit financier pour améliorer la fluidité des travaux.

2.18 Au cours de 2025, la Direction des finances et de l'approvisionnement a élaboré un plan d'action pour répondre aux constatations et aux recommandations relevées. La mise en œuvre de l'ensemble des mesures prévues à ce plan a été réalisée au cours de l'année. Comme il est présenté au chapitre 6 de notre rapport, l'évaluation de l'application des recommandations nous permet de conclure que ces 11 recommandations sont appliquées.

2.19 Soulignons qu'aucune nouvelle constatation et recommandation n'a été formulée pour l'exercice 2025.



3

Audit de performance portant sur
le traitement des élus municipaux

CHAPITRE 3

Traitement des élus municipaux

Faits saillants

Pourquoi avoir priorisé cet audit?

La Ville de Terrebonne alloue des sommes au traitement de ses 16 élus municipaux et de son maire. Leur rémunération est encadrée par des lois et des règlements provinciaux, dont la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (RLRQ, ch. T-11.001).

La rémunération comprend différentes natures de traitement provenant de la Ville et d'organismes mandataires ou supramunicipaux dont les élus sont nommés au sein de leur conseil d'administration. Certaines dépenses engagées dans l'exercice de leurs fonctions peuvent également leur être remboursées selon les conditions d'admissibilité applicables.

La rémunération versée aux élus du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2025 par la Ville et les organismes mandataires et supramunicipaux totalise 8 M\$. Bien que ces sommes ne représentent pas une proportion importante du budget de fonctionnement de la Ville, prises individuellement, elles le deviennent pour chaque élu.

Il importe alors que la gestion de ces sommes soit appropriée en s'appuyant sur le cadre légal et réglementaire applicable, de même que sur les bonnes pratiques en la matière. De plus, afin de préserver la confiance de la population et d'en montrer la saine gestion, il importe également d'en faire une reddition de comptes publique, claire, accessible et exempte d'erreurs.

Ainsi, la Ville doit s'assurer de déterminer la rémunération globale des élus, de la mettre à jour en temps opportun en considérant les modifications légales et réglementaires applicables, de la calculer et de la verser, et d'en faire une reddition de comptes.

Elle doit également s'assurer de l'admissibilité des demandes de remboursement des dépenses engagées par les élus. Pour ce faire, les processus en place doivent prendre en compte la coordination des informations entre les directions impliquées ainsi que la validation des sommes versées aux élus tant par la Ville que par les organismes mandataires et supramunicipaux en cours d'année.

L'audit a donc été priorisé selon les facteurs suivants :



Impacts financiers importants

Malgré que les montants adoptés par le conseil municipal ne sont pas significatifs pour la Ville, ils le sont individuellement, pour chacun des élus.



Conformité aux exigences applicables

Une panoplie de dispositions sont applicables au traitement des élus. À compter de l'adoption de règlements touchant la rémunération, les montants payés aux élus en matière de rémunération ou de remboursement des dépenses de même que la reddition de comptes publique sont abordés.



Agilité transversale

Trois directions sont impliquées dans le traitement de la rémunération et du remboursement des dépenses aux élus.

Quel est l'objectif?

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les mesures en place permettent que le traitement des élus respecte les encadrements de la Ville ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables.

Qui y a contribué?

Les trois directions suivantes interviennent dans le traitement des élus :

Direction du greffe et des
affaires juridiques

Direction des ressources
humaines

Direction des finances et de
l'approvisionnement

La Direction du greffe et des affaires juridiques effectue la vigie des changements législatifs, prépare les grilles de calcul de la rémunération et d'allocations et prévoit le budget sur la rémunération.

La Direction des ressources humaines procède au paiement de la rémunération et au remboursement des autres dépenses des élus. Elle met à jour la grille de calcul de la rémunération en fin d'année.

La Direction des finances et de l'approvisionnement s'assure de l'admissibilité des dépenses de recherche et de soutien et procède à leur remboursement, traite les données du budget et prépare les écritures de journal et les rapports financiers.

Quels sont les grands constats?

Plusieurs mesures sont en place pour encadrer et structurer le traitement des élus. Un processus pour la rémunération des élus est formalisé, et le partage des responsabilités entre la Direction des ressources humaines, la Direction des finances et de l'approvisionnement et la Direction du greffe et des affaires juridiques est établi. Des règlements, des politiques et des lignes directrices encadrent également le traitement des élus pour répondre aux exigences légales. Des outils sous format Excel, bien qu'ils soient manuels, leur permettent d'effectuer les différentes tâches liées au traitement de la rémunération.

L'audit met en lumière que, somme toute, ces mesures permettent que la rémunération globale des élus respecte les exigences légales et réglementaires applicables. Lors de nos tests, nous avons toutefois relevé certains écarts pour l'allocation de dépenses ainsi que pour les allocations de départ et de transition. Bien que ces écarts ne représentent pas des sommes importantes pour la Ville, ces sommes peuvent l'être pour un élu. La Ville devrait s'assurer également que l'ensemble de la rémunération provenant des organismes mandataires et supramunicipaux est divulgué au rapport financier consolidé, comme l'exige la loi.

Les crédits budgétaires destinés à la recherche et au soutien ont été utilisés essentiellement pour payer les salaires d'employés du Cabinet du maire offrant un appui aux élus en la matière. Ces salaires n'ont toutefois pas été payés par les élus et n'ont donc pas fait l'objet de demandes de remboursement. Il n'y a également pas eu d'analyse produite pour démontrer la valeur des tâches réalisées par ces employés aux fins de recherche et de soutien. Les processus en place doivent démontrer qu'une validation administrative rigoureuse des dépenses engagées par l'élu dans l'exercice de ses fonctions a été effectuée et que les dépenses ont été imputées au bon compte budgétaire.

Des efforts additionnels peuvent être déployés pour offrir une reddition de comptes plus transparente et accessible en matière de rémunération des élus. Entre autres, le contenu de la section à cet effet sur le site Web de la Ville devrait être bonifié pour faciliter l'accès

à la rémunération des élus et aux remboursements des dépenses de recherche et de soutien.

Des processus devront également être formalisés concernant le remboursement des dépenses des élus. Soulignons que de prioriser l'utilisation des processus courants et des outils de la Ville lorsque c'est possible permet de réduire le risque d'erreurs et de gagner en efficience, notamment en réduisant les opérations manuelles. Une telle réflexion devrait être effectuée en ce qui a trait aux remboursements des dépenses.

Alors que le traitement des élus comporte des particularités, il est aussi important d'assurer le transfert de connaissances en cas de rotation de personnel. À eux seuls, les processus ne peuvent accomplir cette tâche. Des procédures plus détaillées devraient être documentées, y compris l'information nécessaire au dossier. Une révision des rôles et des responsabilités s'impose également, forte des années d'application du processus mis en place en 2021. Entre autres, il est important de s'assurer qu'il y a une bonne séparation des tâches qui différencie le préparateur de la rémunération de celui qui l'approuve.

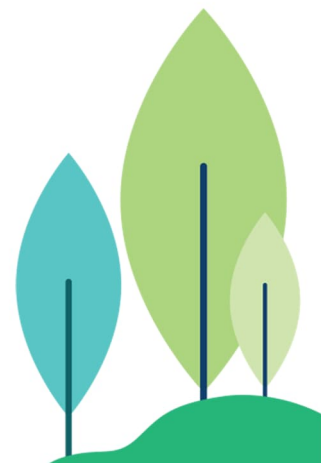
Finalement, nous avons relevé certaines incohérences aux encadrements de la Ville. Plusieurs d'entre elles sont mineures, mais devraient être prises en compte lors des prochaines mises à jour de ces encadrements.

Commentaires de la Ville

« Pour la Direction des finances et de l'approvisionnement, nous avons pris connaissance du rapport d'audit du BVG et nous accueillons favorablement les recommandations formulées. L'exercice réalisé en collaboration avec la direction des ressources humaines, du greffe et des affaires juridiques s'est avéré très constructif et contribuera à la mise en place de mesures visant le renforcement de ses contrôles internes. Ce type d'audit représente également une excellente occasion de revoir et d'optimiser certains outils et procédures en place. »

« La Direction du greffe et des affaires juridiques accueille favorablement le rapport et les recommandations formulées, notamment celles sur les rôles et les responsabilités et la séparation des tâches. Cette démarche de la Vérificatrice générale a permis de mettre en lumière des pistes d'amélioration concrètes et favorisera l'adoption de pratiques plus robustes. Elle offre par ailleurs un contexte propice à la modernisation de certains mécanismes administratifs et à l'amélioration continue des façons de faire. Notre Direction collaborera pleinement à la mise en œuvre du plan d'action. »

Faits saillants	3-3
Contexte	3-9
L'audit	3-14
Objectif de l'audit et critères d'évaluation	3-15
Portée de l'audit	3-15
Conclusion	3-16
Résultats détaillés	3-18
Rémunération de base, additionnelle et allocation de dépenses	3-18
Allocations de départ et de transition	3-19
Processus, procédures et outils liés à la rémunération et aux allocations	3-20
Dépenses de recherche et de soutien	3-22
Autres dépenses	3-26
Reddition de comptes	3-28
Liste des remboursements des dépenses de recherche et de soutien	3-30
Encadrements relatifs à la rémunération des élus	3-31
Annexe 1 – Encadrement administratif et législatif	3-33
Annexe 2 – Dépenses admissibles en vertu du Règlement 1	3-35
Annexe 3 – Éléments relevés aux encadrements	3-36
Annexe 4 – Sommaire des recommandations	3-37



Liste des abréviations et des sigles

Bureau	Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
Guide	Guide administratif à l'intention des municipalités préparé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation en novembre 2025
Lignes directrices	Lignes directrices concernant l'autorisation et le remboursement des frais préalablement autorisés relativement aux déplacements effectués hors Québec par les élus dans le cadre de leurs fonctions
LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, ch. C-19)
LTEM	<i>Loi sur le traitement des élus municipaux</i> (RLRQ, ch. T-11.001)
Politique 1201.17	Politique de remboursement des dépenses de recherche et soutien des conseillers
Règlement 1	Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers (RLRQ, ch. T-11.001, r. 1)
Règlement 838	Règlement de la Ville décrétant un tarif pour le remboursement à un élu d'une dépense préalablement autorisée
Ville	Ville de Terrebonne

Contexte

- 3.1 La Ville est dirigée par un conseil municipal formé du maire et de 16 conseillers municipaux qui représentent chacun un district. Leur rémunération est encadrée par des lois et des règlements provinciaux, dont la LTEM. Afin de se conformer aux exigences de celle-ci, la Ville a adopté successivement des règlements sur le traitement des élus municipaux. La Ville s'est aussi dotée de politiques, de directives et de processus pour encadrer leur rémunération. L'annexe 1 du rapport présente ces encadrements. Le traitement des élus, comme il est prévu à la LTEM, peut prendre plusieurs formes présentées dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Nature des traitements¹

Nature des traitements	Description
Rémunération de base	Rémunération annuelle du maire et des conseillers fixés par un règlement adopté par le conseil municipal.
Rémunération additionnelle	Rémunération accordée aux élus qui occupent des fonctions additionnelles, par exemple être membre du comité exécutif.
Allocation de dépenses	Montant forfaitaire accordé à chaque élu pour couvrir les frais inhérents à sa fonction, comme les déplacements.
Remboursement des dépenses de recherche et de soutien	Dépenses pour la recherche et le soutien engagées par un élu lui permettant d'accomplir son travail et remboursables sur présentation de pièces justificatives, par exemple de l'aide technique.
Remboursement des dépenses	Dépenses préalablement autorisées engagées par un élu pour le compte de la municipalité et remboursables sur présentation de pièces justificatives, par exemple le séjour hors municipalité, dans l'exercice de ses fonctions.
Allocations de départ et de transition	Ces allocations sont versées au terme du mandat de l'élu, sous réserve des conditions et des règles de calculs prévues à la loi.

- 3.2 Dans certains cas, des élus sont rémunérés par des organismes mandataires et supramunicipaux lorsqu'ils occupent des fonctions au sein de leur conseil d'administration. Cette rémunération est alors encadrée par la réglementation adoptée par ces organismes.

¹ Source : LTEM.

3.3 À la Ville, les élus n'occupent pas de fonctions auprès des organismes mandataires. Seuls les organismes supramunicipaux suivants ont rémunéré des élus de la Ville de 2022 à 2025 :

- Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins;
- Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche;
- MRC Les Moulins;
- Communauté métropolitaine de Montréal;
- EXO.

3.4 À la Ville, l'intégration du traitement des élus aux processus courants est limitée. Le traitement se fait en grande partie manuellement en raison de ses particularités. En effet, plusieurs exigences des lois et des règlements doivent être pris en compte dans les calculs pour déterminer la rémunération, par exemple :

- l'allocation de dépenses représente la moitié de la rémunération de l' élu jusqu'à concurrence du maximum prévu à la LTEM;
- les crédits budgétaires alloués en dépenses de recherche et de soutien représentent une proportion d'autres dépenses de fonctionnement de la Ville;
- les allocations de transition et de départ d'un élu sont basées sur le nombre d'années de service continu.

3.5 Il importe ainsi d'obtenir les intrants en temps opportun afin de déterminer les montants qui seront versés aux élus, par exemple :

- l'allocation de dépenses représente 50 % de la rémunération de base et additionnelle versée par la Ville et par les organismes supramunicipaux jusqu'à un maximum fixé par la LTEM;
- les fonctions occupées par les élus, par exemple dans une commission de la Ville, servent à déterminer la rémunération additionnelle à laquelle ils ont droit.

3.6 Le tableau 3.2 présente la rémunération des élus du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2025.

Tableau 3.2 : Montants versés aux élus par nature de traitement²

Nature des traitements	2022	2023	2024	2025
Rémunération versée par la Ville				
Base	533 071 \$	542 295 \$	558 500 \$	569 360 \$
Additionnelle	332 215 \$	361 788 \$	372 583 \$	358 311 \$
Allocation de dépenses	298 282 \$	307 016 \$	305 632 \$	350 771 \$
Allocation de transition ³	935 345 \$			
Allocation de départ ⁴				64 792 \$
Rémunération versée par les organismes supramunicipaux				
Additionnelle	215 787 \$	210 903 \$	232 921 \$	235 531 \$
Remboursement des dépenses versé par la Ville				
Recherche et soutien	251 804 \$	364 326 \$	296 897 \$	244 898 \$
Autres	11 404 \$	21 305 \$	22 416 \$	31 438 \$
Total	2 579 100 \$	1 807 633 \$	1 788 949 \$	1 855 101 \$

3.7 Bien que ces sommes puissent sembler modestes par rapport aux dépenses de fonctionnement de la Ville qui avoisinent les 350 millions de dollars, des erreurs peuvent être importantes en comparaison des sommes versées à chacun des élus. Elles le peuvent également en ce qui concerne la crédibilité de la Ville à offrir un traitement juste pour les fonctions de ses élus tout en respectant sa capacité

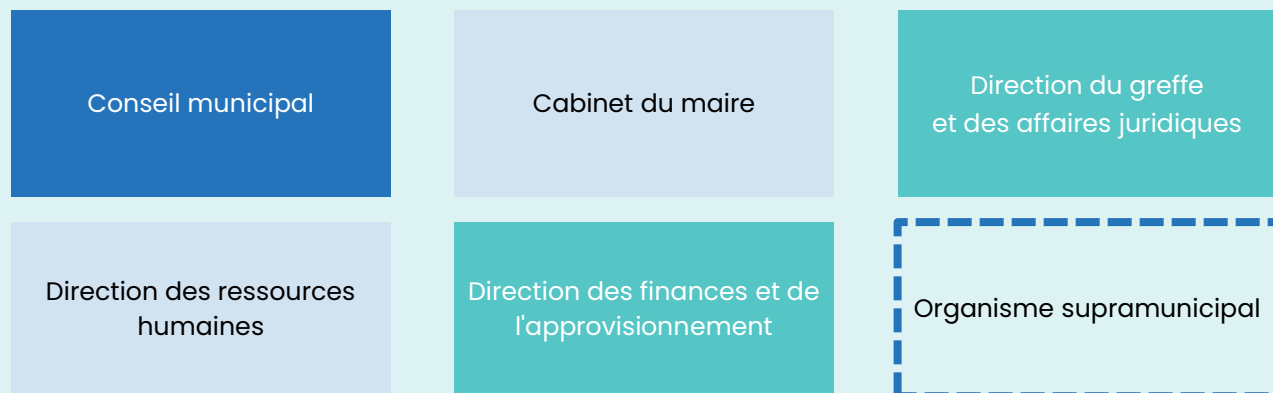
² Source : Données fournies par la Ville.

³ Les élus sortants en 2021 et 2025 ont choisi que l'allocation de transition leur soit versée dans l'année subséquente. Les allocations de transition versées en janvier 2026 aux 4 élus sortants totalisent 227 862 \$.

⁴ L'allocation de départ des élus sortants doit être versée avant le 31 décembre de l'année de l'élection. Les allocations versées en décembre 2021 aux 13 élus sortants totalisent 178 724 \$.

financière. Il est alors important qu'elle adopte les meilleures pratiques en la matière et qu'elle respecte les lois et les règlements applicables.

3.8 À la Ville, plusieurs intervenants sont impliqués dans le traitement de la rémunération des élus :



3.9 Avec l'entrée en vigueur du projet de loi 122, depuis le 1^{er} janvier 2018, le conseil municipal détermine la rémunération de base et additionnelle des élus par règlement. Il autorise préalablement certaines dépenses des élus et il doit les rendre publiques dans une reddition de comptes à cet effet.

3.10 Le Cabinet du maire détermine les dépenses des élus qui seront autorisées préalablement par le conseil municipal et le comité exécutif. Il vérifie également que les dépenses réelles respectent ce qui était préautorisé, et que les informations et les pièces justificatives nécessaires sont soumises lors de la demande de remboursement.

3.11 La Direction du greffe et des affaires juridiques vérifie les demandes de remboursement des élus qui lui sont transmises par le Cabinet du maire. Elle assure aussi une vigie sur les changements législatifs en matière de rémunération globale des élus. Elle s'assure ensuite que la façon de déterminer la rétribution payable aux élus respecte les dispositions légales et réglementaires applicables, elle valide les montants à verser selon les fonctions qu'ils occupent au sein des commissions et des comités de la Ville ou comme maire suppléant et elle tient compte des montants versés par les organismes supramunicipaux.

- 3.12 La Direction des ressources humaines effectue le traitement de la rémunération des élus et elle applique les déductions fiscales et administratives nécessaires. Elle vérifie que tous les éléments sont présents dans le cas des demandes de remboursement de dépenses, autres que les dépenses de recherche et de soutien.
- 3.13 La Direction des finances et de l'approvisionnement s'assure de l'admissibilité des demandes de remboursement des dépenses de recherche et de soutien des élus et elle procède à leur remboursement. Une liste des remboursements effectués attestée par la trésorière est déposée au conseil municipal. La direction publie aussi la reddition de comptes portant sur la rémunération des élus aux rapports financiers consolidés de la Ville.
- 3.14 Les organismes supramunicipaux pour lesquels des élus sont membres de leur conseil d'administration fournissent à la Ville l'information pour déterminer la rémunération globale versée à ces élus. Cette information permet de s'assurer que le cumulatif des montants alloués à titre d'allocation de dépenses n'excède pas les maximums prévus par la LTEM.
- 3.15 Soulignons qu'en vertu d'une entente intermunicipale, la Ville est chargée de verser les rémunérations pour le compte de la Régie d'aqueduc intermunicipale des Moulins et de la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche.

L'audit

- 3.16 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur le traitement des élus à la Ville. Nous avons réalisé cette mission conformément aux Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).
- 3.17 Le Bureau applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité, soit la NCGQ 1 « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes » et la NCGQ 2 « Revues de la qualité des missions », présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification. Ces normes exigent que le Bureau maintienne un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie pertinentes, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Bureau se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 3.18 La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans la section « Objectif de l'audit et critères d'évaluation ».
- 3.19 Les travaux portaient principalement sur le traitement des élus au cours des quatre dernières années, soit du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2025. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités ou des situations antérieures à cette période lorsqu'ils sont applicables. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 4 juin 2026.

Objectif de l'audit et critères d'évaluation

3.20 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les mesures mises en place par la Ville permettent que le traitement des élus respecte les encadrements de la Ville ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables.

3.21 En nous inspirant des bonnes pratiques, des référentiels et de l'encadrement administratif et législatif détaillé à l'annexe 1 en lien avec le traitement des élus, nous avons déterminé les critères suivants pour nos travaux :

- Des mesures sont en place pour encadrer la rémunération des élus et le remboursement des dépenses, et ce, en cohérence avec les lois et les règlements applicables.
- Le calcul et le versement de la rémunération et de l'allocation de dépenses des élus respectent les encadrements en place, tout comme les allocations de transition et de départ.
- Le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des élus de même que des autres dépenses est justifié et conforme aux encadrements en place.
- La reddition de comptes en matière de rémunération et de remboursement des dépenses des élus est complète, exacte et accessible à la population.

Portée de l'audit

3.22 Afin de réaliser notre audit, les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :

- entrevues et échanges avec les directions concernées pour comprendre les mesures en place et les rôles et les responsabilités relativement au traitement des élus;
- compilation et analyse des données afin d'apprécier la gestion exercée;
- tests sur un échantillon de remboursements de dépenses pour évaluer les mesures en place;
- examen de la documentation fournie et afférente aux activités entourant le traitement des élus.

- 3.23 Sont exclues de la portée des travaux les modalités liées au Régime de retraite des élus municipaux.

Conclusion

- 3.24 Plusieurs mesures sont en place pour encadrer et structurer le traitement des élus. Un processus pour la rémunération des élus est formalisé, et le partage des responsabilités entre la Direction des ressources humaines, la Direction des finances et de l'approvisionnement et la Direction du greffe et des affaires juridiques est établi. Des règlements, des politiques et des lignes directrices encadrent également le traitement des élus pour répondre aux exigences légales. Des outils sous format Excel, bien qu'ils soient manuels, leur permettent d'effectuer les différentes tâches liées au traitement de la rémunération.
- 3.25 Somme toute, ces mesures permettent que la rémunération globale des élus respecte les exigences légales et réglementaires applicables. Lors de nos tests, nous avons toutefois relevé certains écarts pour l'allocation de dépenses ainsi que pour les allocations de départ et de transition. Bien que ces écarts ne représentent pas des sommes importantes pour la Ville, ils peuvent l'être pour un élu. La Ville devrait s'assurer également que l'ensemble de la rémunération versée par les organismes supramunicipaux est divulgué aux rapports financiers consolidés comme l'exige la loi.
- 3.26 Le crédit budgétaire destiné à la recherche et au soutien a été utilisé essentiellement pour payer des salaires d'employés du Cabinet du maire offrant un appui aux élus en la matière. Ces salaires n'ont pas été payés par l'élu et n'ont donc pas fait l'objet de demandes de remboursement. Il n'y a également pas eu d'analyse produite pour démontrer la valeur des tâches réalisées par ces employés aux fins de recherche et de soutien. Les processus en place doivent démontrer qu'une validation administrative rigoureuse des dépenses engagées par l'élu dans l'exercice de ses fonctions a été effectuée et que les dépenses ont été imputées au bon compte budgétaire.
- 3.27 Des efforts additionnels peuvent être déployés pour offrir une reddition de comptes plus transparente et accessible en matière de rémunération des élus. Entre autres, le contenu de la section à cet effet sur le site Web de la Ville devrait être bonifié pour faciliter l'accès à la rémunération des élus et aux remboursements des dépenses de recherche et de soutien.

- 3.28 Des processus devront également être formalisés concernant le remboursement des dépenses des élus. Soulignons que de prioriser l'utilisation des processus courants et des outils de la Ville, lorsque c'est possible, permet de réduire le risque d'erreurs et de gagner en efficience, notamment en réduisant les opérations manuelles.
- 3.29 Alors que le traitement des élus comporte des particularités, il est aussi important d'assurer le transfert de connaissances en cas de rotation de personnel. À eux seuls, les processus ne peuvent accomplir cette tâche. Des procédures plus détaillées devraient être documentées, y compris l'information nécessaire au dossier. Une révision des rôles et des responsabilités s'impose également, forte des années d'application du processus mis en place en 2021. Entre autres, il est important de s'assurer qu'il y a une bonne séparation des tâches qui différencie le préparateur de la rémunération de celui qui l'approuve.
- 3.30 Finalement, nous avons relevé certaines incohérences aux encadrements de la Ville. Plusieurs d'entre elles sont mineures. Néanmoins, elles devraient être corrigées lors des prochaines mises à jour de ces encadrements.

Résultats détaillés

Rémunération de base, additionnelle et allocation de dépenses

3.31 Dans le cadre de nos travaux, nous avons vérifié la conformité des calculs à la grille de calcul de la rémunération avec les encadrements, les lois et les règlements en vigueur ainsi que le versement de la rémunération de 2022 à 2025 aux bordereaux de paie en considérant :

- la rémunération de base et additionnelle⁵ ainsi que l'allocation de dépenses versées par la Ville;
- la rémunération et les allocations de dépenses versées par les organismes supramunicipaux.



La rémunération de base, additionnelle et l'allocation de dépenses est établie à l'aide d'une grille de calcul. Les sommes versées par les organismes supramunicipaux devraient y être documentées.

3.32 Dans l'ensemble, la rémunération calculée respecte les encadrements, les lois et les règlements applicables, sauf pour le calcul de l'allocation de dépenses versée par la Ville en 2023 à un élu. Le calcul n'incluait pas la rémunération additionnelle versée par des organismes supramunicipaux. L'allocation de dépenses reçue était donc inférieure de 1 379 \$ à ce que l'élu était en droit de recevoir.

R

Recommandation 2025-3-1 :

Nous recommandons à la Ville de s'assurer que le calcul de l'allocation de dépenses des élus versée par la Ville considère :

- celle versée par les organismes supramunicipaux;
- la rémunération additionnelle versée par les organismes supramunicipaux.

⁵ Un échantillon composé de trois élus et du maire a servi à s'assurer que la rémunération additionnelle était exacte et cohérente avec les nominations aux comités et aux commissions de la Ville.

Allocations de départ et de transition

3.33 Ces allocations constituent deux formes de compensation financière versées aux élus lorsqu'ils cessent d'exercer leurs fonctions. Ces allocations sont calculées en fonction de critères précis définis dans la LTEM.

3.34 Dans le cadre de nos travaux, nous avons validé le calcul des allocations à l'aide d'un échantillon comme suit :

- 3 des 17 élus dont le mandat s'est terminé en 2021;
- 2 des 4 élus dont le mandat s'est terminé en 2025.

3.35 D'une part, pour le calcul de l'allocation de transition des élus dont le mandat a pris fin en 2021, il n'y a pas unanimité sur la base de calcul. Certains s'appuient sur la rémunération annuelle, d'autres sur celle du trimestre ou sur la rémunération perçue durant les trois derniers mois, multipliée par quatre. Dans l'un des tests réalisés, cette différence représente un écart de 2 416 \$.

3.36 D'autre part, pour le calcul de l'allocation de transition pour les deux élus dont le mandat s'est terminé en 2025, les calculs s'appuient sur la rémunération annuelle de la Ville divisée par quatre. Au surplus, dans l'un des tests réalisés, la rémunération confirmée à la Ville par l'un des organismes n'est pas la même que celle confirmée au Bureau. Elle correspond à la rémunération versée au cours des 12 derniers mois avant la fin du mandat. Cette différence représente un écart de 1 887 \$ à titre de rémunération annuelle qui aurait été versée en 2025.

3.37 Aussi, il y aurait lieu de s'interroger sur l'utilisation de la rémunération annuelle alors que la LTEM préconise la rémunération trimestrielle à la date de la fin de son mandat.



Nous avons observé des écarts entre les sommes versées aux élus par les organismes supramunicipaux prises en compte dans le calcul des allocations de départ et de transition de la Ville et les sommes que nous ont confirmées ces organismes. La cause de ces écarts devrait être examinée.



Recommandation 2025-3-2 :

Nous recommandons à la Ville de renforcer la coordination des données à recueillir auprès des organismes supramunicipaux et d'harmoniser les bases de calcul des allocations de départ et de transition à verser.

Processus, procédures et outils liés à la rémunération et aux allocations

3.38 En 2021, la Ville a établi un processus portant sur le traitement de la rémunération des élus. Il identifie les actions à être réalisées par les directions du greffe et des affaires juridiques, des finances et de l'approvisionnement ainsi que des ressources humaines. La révision de ce processus a été entreprise à la fin 2025, et une représentation graphique a été produite.

3.39 Le processus étant en grande partie effectué de façon manuelle, la rotation des responsables peut amener un enjeu de continuité. Au-delà de la cartographie effectuée, développer des procédures qui facilitent la prise en charge et la documentation des activités par une autre ressource devient alors essentiel.

3.40 Ces procédures devraient aborder également la responsabilité de la révision des travaux effectués par le préparateur, par exemple pour la grille de calcul de la rémunération ou des allocations de départ et de transition.

3.41 Les grilles de calcul de la rémunération servant à calculer les montants versés aux élus comportaient certaines incohérences, ce qui démontre l'importance de s'assurer que des contrôles sont en place et sont appliqués, peu importe les ressources qui prennent en charge le processus. Par exemple :

- le processus prévoyait la transmission d'une lettre aux élus pour les informer de la rémunération à laquelle ils avaient droit selon les postes attribués. Ces lettres n'ont pas été acheminées pour la période 2022 à 2025;
- les proratas du nombre de jours ne sont pas appliqués de façon uniforme;



Un processus a été établi et mis à jour pour la rémunération et les allocations des élus. Il devrait être davantage détaillé pour faciliter la prise en charge en cas de rotation du personnel.

- les montants versés par les organismes supramunicipaux ne sont pas tous considérés.

3.42 Un technicien comptable de la Direction du greffe et des affaires juridiques procède au calcul de la rémunération de base et additionnelle des élus ainsi que de leur allocation de dépenses. Son travail est supervisé par le greffier de la cour municipale, qui en fait la révision et l'approbation avant le traitement de la rémunération effectué par la Direction des ressources humaines.

3.43 Nous nous interrogeons sur la compatibilité des tâches reliées à la supervision du traitement des élus par le greffier de la cour municipale, lequel relève de la Direction du greffe et des affaires juridiques. Avec le principe selon lequel il doit demeurer libre d'influence selon la *Loi sur les cours municipales*, le greffier ne devrait pas être impliqué dans des activités administratives touchant les élus municipaux.

3.44 Par ailleurs, en raison d'une rotation de personnel, la préparation et la supervision du traitement des élus ont été assumées par un membre de la Direction du greffe et des affaires juridiques qui aurait pu aussi être appelé à émettre une opinion juridique relativement au traitement des élus. Pour une séparation des tâches optimale, il est important de s'assurer que les rôles de préparer, de superviser et d'émettre une opinion juridique soient assumés par des ressources différentes.

3.45 Outre les formations postélectorales et les publications qui brossent un portrait complet des droits et des obligations reliées à la rémunération et au remboursement des dépenses des élus, de la formation plus spécifique aux processus en place à la Ville pour encadrer le traitement des élus pourrait être offerte à l'interne. Une telle formation permettrait aux membres du personnel interpellés dans le processus ainsi qu'aux élus de se familiariser davantage avec les mesures en place et leur fonctionnement.



La séparation des tâches est le rempart le plus efficace pour éviter des erreurs, une mauvaise interprétation ou une mauvaise gestion. La préparation, la supervision et l'interprétation juridique devraient ainsi être assumées par des équipes différentes.



Recommandation 2025-3-3 :

Nous recommandons à la Ville de développer des procédures qui facilitent la prise en charge des activités liées à la rémunération des élus et de revoir les outils en conséquence afin d'assurer une connaissance et une documentation suffisantes du travail effectué, y compris de la formation à l'interne.

Recommandation 2025-3-4 :

Nous recommandons à la Ville de revoir la séparation des tâches relatives à la préparation et à la supervision du traitement des élus et celles qui requièrent l'interprétation de lois et de règlements pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'incompatibilité entre des fonctions déterminées par la législation et des équipes impliquées.

Dépenses de recherche et de soutien

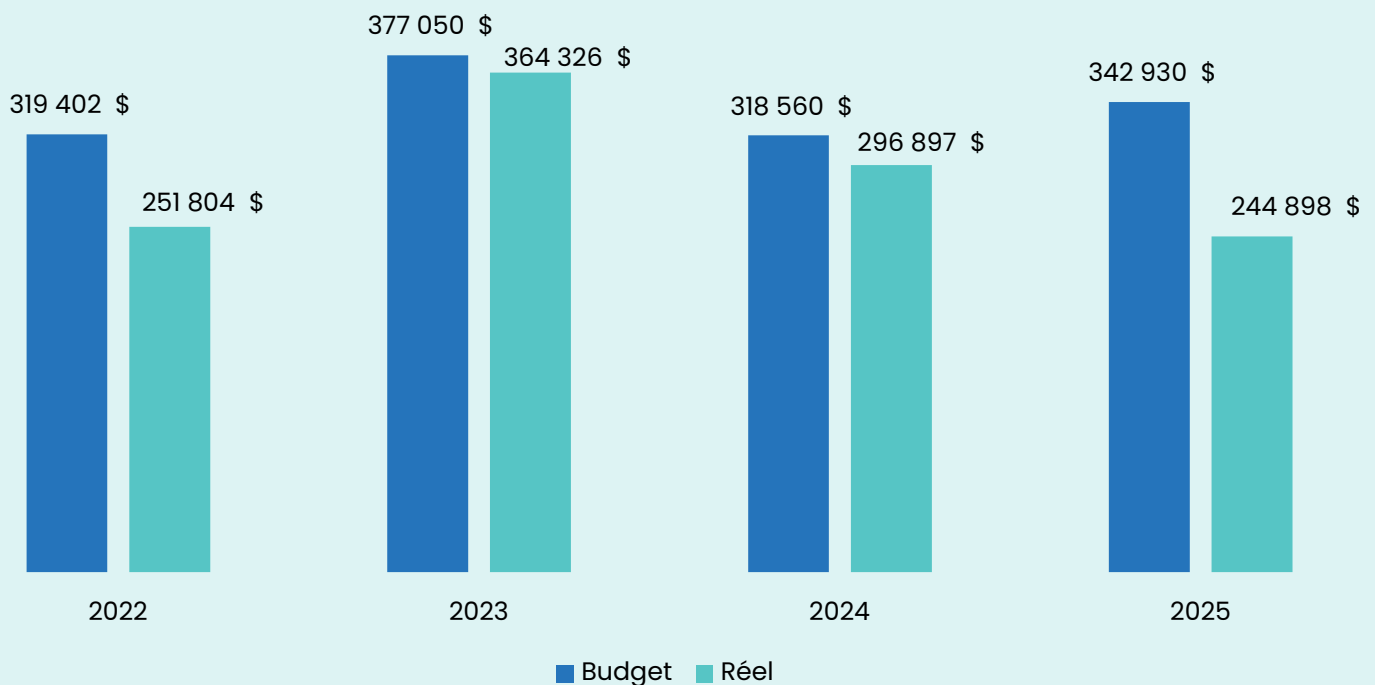
3.46 Le crédit destiné aux dépenses de recherche et de soutien permet aux élus d'obtenir le remboursement de certaines dépenses effectuées dans le cadre de leur fonction qui ne sont pas déjà prises en considération par l'allocation de dépenses qui leur est versée. L'annexe 2 présente les dépenses admissibles à un tel remboursement en vertu du Règlement 1. Le montant maximal auquel ont droit les élus est calculé selon les charges prévues au budget de la Ville après certains ajustements et est divisé en parts égales entre eux.

3.47 À la Ville, la Direction des finances et de l'approvisionnement est responsable de l'administration des dépenses de recherche et soutien de même que :

- de calculer les crédits alloués annuellement et d'assurer leur suivi budgétaire;
- de faire le suivi des mandats donnés par les élus pour déléguer la gestion des demandes de remboursement en leur nom;
- d'approuver les demandes de remboursement en la matière.

3.48 Nous avons vérifié le calcul des crédits annuels de 2022 à 2025. Ils respectent la méthode présentée au Guide. La figure 3.1 présente les crédits annuels alloués et leur utilisation au cours de la même période.

Figure 3.1 : Crédits alloués aux remboursements de dépenses de recherche et de soutien au bénéfice des élus et leur utilisation⁶



3.49 Sauf en ce qui concerne le budget alloué à un élu indépendant en 2025, la totalité des fonds a été consacrée à payer le salaire d’employés du Cabinet du maire, soit 37 % de sa masse salariale totale. En novembre 2021 et 2025, une lettre autorisant la Direction des finances et de l’approvisionnement à transférer et à utiliser l’ensemble du montant du fonds de recherche et de soutien qui leur est alloué pour payer le salaire de ces employés a été signée par les élus. Les salaires des employés ont ainsi été payés par la Ville et comptabilisés à titre de dépenses de recherche et de soutien.

3.50 Selon la Politique 1201.17, le pourcentage du salaire d’un employé d’un cabinet politique est admissible à titre de dépenses de recherche et de soutien. Ce pourcentage doit correspondre au temps consacré à cette fin s’il est engagé pour soutenir l’élu dans ses fonctions. La demande de remboursement d’une dépense de recherche et de soutien doit alors être effectuée sur les formulaires fournis par la

⁶ Source : Données extraites du système financier de la Ville, soit le budget initial et le réel.

Direction des finances et de l'approvisionnement et être accompagnée des pièces justificatives exigées selon la politique.

3.51 Selon la LTEM, la dépense doit être payée par l'élu ou la personne qu'il a mandatée pour administrer ses dépenses. Il peut ensuite présenter une demande de remboursement à la Ville accompagnée des pièces justificatives. L'élu ou la personne mandatée doit ainsi démontrer que la finalité de la dépense cadre avec le Règlement 1 et l'article 5 de la Politique 1201.17, notamment que :

- la dépense a été engagée dans sa fonction d'élu;
- les sommes engagées ont servi à outiller l'élu;
- la dépense répond à un besoin réel et utile aux fins de l'accomplissement de ses fonctions;
- la dépense est admissible au sens du Règlement 1 et de la Politique 1201.17.

3.52 La Ville peut ensuite vérifier si la dépense réclamée est conforme aux exigences applicables avant d'émettre le remboursement.

3.53 Dans ce cas-ci, nous constatons que la Direction des finances et de l'approvisionnement est mandatée par les élus pour payer les salaires des employés du Cabinet du maire et en imputer la dépense au poste comptable de recherche et de soutien. Selon la Ville, c'est la raison pour laquelle il n'y a pas eu de demande de remboursement. Le paiement n'est pas accompagné d'une analyse qui démontre la valeur des tâches réalisées par ces employés du Cabinet du maire aux fins de recherche et de soutien. Ce type d'analyse est essentiel pour démontrer que la Ville s'est acquittée de sa responsabilité concernant la vérification de l'admissibilité des dépenses de recherche et de soutien engagées.



Le crédit budgétaire de recherche et de soutien permet à l'élu d'exercer ses fonctions sans en assumer personnellement le coût et de justifier publiquement l'utilisation de ces fonds. Les processus en place doivent permettre de démontrer qu'une vérification rigoureuse de l'admissibilité de ces dépenses a été effectuée.

3.54 Par ailleurs, soulignons qu'outre le salaire d'un employé, d'autres dépenses peuvent être réclamées par les élus afin de les outiller pour l'exercice de leurs fonctions. Nous avons recensé ci-dessous les exemples les plus courants réclamés par les élus d'autres grandes villes du Québec :

- abonnement Internet et frais de téléphonie mobile;
- frais d'inscription à des colloques, à des formations ou à des séminaires liés aux affaires municipales;
- abonnements à des publications spécialisées;
- frais de voyage et de stationnement autres que pour les séances régulières du conseil.

3.55 Si ces dépenses ne sont pas réclamées, c'est alors l' élu qui les finance à l'aide de sa rémunération et de son allocation de dépenses, alors que l'esprit de la LTEM indique plutôt que l'exercice des fonctions ne doit engendrer aucun coût à la charge de l' élu. Si une dépense de recherche et de soutien est remboursée à l' élu ou payée pour celui-ci par le budget général ou celui du Cabinet du maire au lieu du crédit spécifique, cela contrevient aux règles de transparence. La liste des remboursements des dépenses de recherche et de soutien déposée au conseil municipal annuellement permet une justification publique des coûts engagés par l' élu pour exercer ses fonctions. Dans le cadre des travaux réalisés sur les autres dépenses remboursées à la prochaine section de ce rapport, nous avons constaté certaines dépenses qui étaient admissibles, mais qui n'ont pas été comptabilisées à titre de recherche et de soutien.

3.56 Finalement, nous avons constaté que le processus touchant le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des élus n'est pas documenté et formalisé. Il serait pertinent d'effectuer cet exercice et de développer des outils adaptés aux particularités qui peuvent survenir.

3.57 Les processus en place doivent démontrer qu'une validation administrative rigoureuse des dépenses engagées par l' élu dans l'exercice de ses fonctions a été effectuée et que les dépenses ont été imputées au bon crédit budgétaire.



Recommandation 2025-3-5 :

Nous recommandons à la Ville de formaliser le processus, les procédures et les outils en lien avec la gestion du budget de recherche et de soutien, et de s'assurer qu'ils couvrent notamment :

- le remboursement d'un pourcentage du salaire d'un employé correspondant au temps qu'il consacre aux fins de recherche et de soutien;
- l'imputation des dépenses admissibles au bon crédit budgétaire;
- l'information fournie aux élus sur le solde restant de leur crédit pour l'année en cours pour éviter les oublis ou les erreurs;
- la divulgation à la liste des remboursements de l'ensemble des dépenses admissibles remboursées.

Autres dépenses

3.58 Le Règlement 838 prévoit qu'une autorisation du comité exécutif doit être obtenue avant qu'un membre du conseil effectue une dépense dans le cadre de ses fonctions. Le maire n'est pas tenu de l'obtenir, et les membres du comité exécutif en sont exemptés tant qu'ils n'ont pas atteint la limite annuelle de 1 500 \$.

3.59 De 2022 à 2025, ces dépenses totalisaient près de 86 564 \$, dont 18 863 \$ pour les élus membres du comité exécutif. Étant donné que les sommes sont de petite envergure, nous avons effectué par échantillonnage discrétionnaire une revue de ces dépenses pour évaluer si les processus permettaient de respecter l'encadrement en place. Cet échantillonnage a été effectué selon les balises suivantes :



Le Règlement 838 et les Lignes directrices offrent un encadrement pour le remboursement d'autres dépenses des élus. Il est toutefois important de définir le processus pour chaque étape de la dépense et de son remboursement.

- dépenses d'un des six élus qui a été membre du comité exécutif;
- dépenses de quatre des dix élus qui n'ont pas été membres du comité exécutif;
- dépenses liées à deux missions hors Québec.

3.60 Lors de nos travaux, nous avons apprécié si les dépenses étaient préalablement approuvées par l'instance appropriée et si les pièces justificatives respectaient les dispositions des encadrements applicables. Voici les principaux éléments relevés :

- pour l'une de nos sélections, les dépenses effectuées en 2022 n'ont pas été préalablement approuvées par une instance appropriée;
- le formulaire utilisé pour réclamer les dépenses n'est pas celui exigé en vertu du Règlement 838;
- pour chacune des dépenses sélectionnées, la plupart des pièces justificatives requises étaient présentes;
- pour deux tests, les montants réclamés n'incluaient pas le montant du pourboire alors que c'est permis selon le Règlement 838. Les remboursements étaient donc inférieurs à ce que l'élu était en droit de recevoir;
- pour un test, les dépenses liées à un événement ont été préalablement approuvées en vertu du Règlement 838. Néanmoins, dans les faits, l'élu n'a pas soumis de demande de remboursement, puisque le Cabinet du maire a payé directement les frais de l'événement au fournisseur à l'aide d'un bon de commande. Le Règlement 838 n'aborde toutefois pas cet aspect.
- pour un autre test, le dossier décisionnel lors d'une approbation préalable de mission hors Québec ne comprend pas les recherches de prix effectuées et la documentation officielle relative à l'événement.

3.61 Soulignons que le Règlement 838 n'exige pas qu'une estimation des coûts fasse partie du dossier à être préalablement autorisé, contrairement aux Lignes directrices. Il serait intéressant d'y intégrer éventuellement cet aspect pour harmoniser les pratiques et pour renforcer le suivi de ces dépenses.

3.62 Par ailleurs, le Règlement 838 fixe les tarifs maximaux auxquels les élus sont admissibles pour le remboursement des repas des élus. Il est prévu que ces tarifs sont indexés annuellement selon l'IPC. Bien que similaires, ces tarifs sont différents de ceux prévus dans la Directive 1000.5 pour les employés de la Ville, requérant ainsi une

indexation séparée. Il serait intéressant d'évaluer si les tarifs peuvent être harmonisés, ce qui permettrait de n'avoir qu'une seule mise à jour et en faciliterait la validation lors de leur approbation.

3.63 Entre autres, les dépenses de repas des employés sont réclamées à l'aide du système de gestion des ressources humaines, qui offre des contrôles automatisés des maximums permis. Actuellement, ce type de demande de remboursement est effectué manuellement par l' élu. Prioriser l'utilisation des processus courants et des outils de la Ville lorsque c'est possible permet de réduire le risque d'erreurs et de gagner en efficience, notamment en réduisant les opérations manuelles.

3.64 Par ailleurs, le processus touchant le remboursement des autres dépenses des élus n'est pas documenté. Tout comme pour les dépenses de recherche et de soutien, il s'agit d'un exercice pertinent à effectuer.



Recommandation 2025-3-6 :

Nous recommandons à la Ville de formaliser le processus, les procédures et les outils en lien avec le remboursement des autres dépenses engagées tant par les élus que par le Cabinet du maire pour les élus, y compris la possibilité d'harmoniser :

- les tarifs des Lignes directrices et du Règlement 838 avec ceux des employés de la Ville pour en faciliter la mise à jour annuelle;
- la présentation des coûts estimés au dossier d'autorisation autant pour le Règlement 838 que pour les Lignes directrices afin de faciliter le contrôle lors des demandes de remboursement;
- la façon de soumettre les demandes de remboursement de dépenses, soit à l'aide des processus et des outils utilisés par la Ville.

Reddition de comptes

3.65 La LTEM encadre la transparence financière par des mécanismes de reddition de comptes précis. Voici les principales exigences de reddition de comptes prévues :

- le trésorier a l'obligation d'inclure dans le rapport financier annuel de la municipalité une mention détaillée de la rémunération et de l'allocation de

dépenses reçue par chaque élu. Ce rapport doit être présenté lors d'une séance du conseil municipal et rendu public;

- la Ville doit produire au plus tard le 31 mars de chaque année une liste des remboursements autorisés par la municipalité pendant l'exercice financier précédent à titre de dépenses de recherche et de soutien.

3.66 Ces redditions de comptes peuvent être rendues publiques par divers moyens, comme par le site Web de la Ville, les séances publiques du conseil municipal ou des avis publics.

3.67 Dans le cadre de nos travaux, nous avons évalué si la reddition de comptes en matière de rémunération des élus respecte les lois et les règlements applicables.

Rémunération incluse au rapport financier consolidé

3.68 La rémunération versée aux élus de la Ville et des organismes supramunicipaux est présentée à la page S45 du rapport financier consolidé de la Ville.

3.69 À son examen, nous avons constaté que la rémunération reçue de deux organismes supramunicipaux n'a pas été prise en compte dans la rémunération du maire. Ces sommes totalisent 85 304 \$ de 2022 à 2025. De plus, en 2023, la rémunération et les allocations versées par la Ville pour l'ensemble des élus incluaient celles versées par les organismes supramunicipaux au lieu de les présenter distinctement.

3.70 L'une des grandes villes a aussi ajouté les fonctions additionnelles occupées par les élus au sein de la ville. Une autre a consigné en plus les montants versés à titre d'allocations de transition et de départ. Bien qu'il n'existe aucune obligation à cet effet, ces pratiques sont intéressantes pour fins de transparence.

3.71 La page S45 peut être consultée à même le rapport financier consolidé de la Ville sur son site Web. Cette page n'est toutefois pas présentée distinctement à la section « [Formation des élus en éthique et déontologie et rémunération](#) » comme le font certaines grandes villes. Si tel était le cas, l'information serait plus accessible pour consultation par les citoyens.



La page S45 du rapport financier consolidé de la Ville permet de faire une reddition de comptes sur la rémunération versée aux élus. Rendre cette information davantage accessible aux citoyens et s'assurer qu'elle est exhaustive permet de renforcer la transparence sur l'utilisation des fonds publics.

3.72 Il serait pertinent aussi de déterminer ce que cette section doit contenir pour respecter les lois et les règlements applicables ainsi qu'assurer une transparence de l'information en la matière. Les processus sur la rémunération des élus ne prévoient pas actuellement la diffusion de l'information sur le site Web.



Recommandation 2025-3-7 :

Nous recommandons à la Ville d'établir le contenu de la section « Formation des élus en éthique et déontologie et rémunération » sur le site Web de la Ville et de formaliser un processus qui permet de tenir à jour ce contenu.

Recommandation 2025-3-8 :

Nous recommandons à la Ville de s'assurer d'inclure la rémunération versée par tous les organismes supramunicipaux dans les données présentées à la page S45 du rapport financier consolidé de la Ville.

Liste des remboursements des dépenses de recherche et de soutien

3.73 À la Ville, la liste des remboursements qu'elle a autorisés est déposée au conseil municipal sous forme de rapport sommaire des dépenses de recherche et de soutien préparé par le trésorier de la Ville. Les rapports sommaires ont tous été déposés au conseil municipal avant la date d'échéance du 31 mars à l'exception de celui pour l'année 2024.

3.74 Ils énumèrent les sommes totales pour chaque élu et font mention que le montant disponible à titre de recherche et de soutien pour l'ensemble des élus a servi à payer des salaires et des charges sociales pour du travail effectué à ces fins.

3.75 L'information n'est toutefois pas suffisante pour rencontrer les exigences du Règlement 1 et de la Politique 1201.17. La liste des remboursements de dépenses de recherche et de soutien doit permettre :

- d'identifier l'élus;
- de ventiler les dépenses par catégorie;

- de présenter le nom du fournisseur ou du prestataire de services, la date, l'objet de la dépense et le montant du remboursement;
- de confirmer que les dépenses listées ont été remboursées sur présentation des pièces justificatives, que chaque dépense est conforme à la politique et aux lois et aux règlements en vigueur et que le total des remboursements respecte le maximum des crédits budgétaires annuels alloués à l' élu.



Une information suffisante à la liste des remboursements de dépenses de recherche et de soutien est fondamentale pour démontrer et pour confirmer que les fonds publics ont réellement servi à l'exercice des fonctions des élus.

3.76 Ces rapports du trésorier concernant le remboursement des dépenses de recherche et de soutien sont déposés lors des séances du conseil municipal chaque année. Cependant, ils ne sont pas joints aux sommaires décisionnels déposés sur le site Web de la Ville, dans la section « [Séances du conseil municipal](#) », par date de séance. Les citoyens qui souhaitent prendre connaissance de l'information doivent savoir à quelle séance le rapport a été déposé pour obtenir le sommaire décisionnel, mais pas le rapport du trésorier.

3.77 L'une des grandes villes publie sur son site Web, par année, dans une section distincte sur la rémunération des élus, les dépenses de recherche et de soutien détaillées remboursées aux membres de son conseil municipal. Il s'agit d'une pratique intéressante pour rendre accessible l'information aux citoyens.



Recommandation 2025-3-9 :

Nous recommandons à la Ville de s'assurer que la liste des remboursements des dépenses de recherche et de soutien présente une information suffisante relativement aux dépenses de recherche et de soutien.

Encadrements relatifs à la rémunération des élus

3.78 Les municipalités adoptent des règlements sur la rémunération des élus principalement parce que la LTEM leur en donne l'obligation et le pouvoir exclusif. Ces règlements permettent notamment de :

- fixer la rémunération de base et additionnelle, puisqu'il n'existe plus de minimum ni de maximum imposé depuis janvier 2018;
- rendre l'utilisation des fonds publics claire et prévisible, puisqu'il s'agit d'un processus public, ce qui permet aux citoyens de connaître les barèmes fixés;
- prévoir les ajustements à la rémunération au coût de la vie sans avoir à les soumettre au conseil municipal chaque année;
- fixer des montants précis pour le remboursement des dépenses.

3.79 Ces règlements doivent respecter les dispositions de la LTEM. Les politiques ou les directives qui apportent des précisions additionnelles pour encadrer davantage la rémunération des élus se doivent également d'être cohérentes avec les dispositions de cette loi.



Les formalités d'adoption et le contenu des encadrements de la Ville sont substantiellement conformes avec les dispositions de la LTEM, à l'exception de quelques éléments relevés.

3.80 Pour les règlements de la Ville, y compris les amendements qui sont énumérés dans l'annexe 1 du présent rapport, nous avons examiné leurs formalités d'adoption. Nous avons également examiné la conformité de leur contenu avec les dispositions applicables de la LTEM et les autres politiques et Lignes directrices présentées à l'annexe 1.

3.81 Dans l'ensemble, les formalités d'adoption des règlements et le contenu des encadrements de la Ville respectent les dispositions de la LTEM. Néanmoins, nous avons identifié quelques éléments à clarifier pour être davantage alignés à la LTEM. Ces éléments sont détaillés à l'annexe 3.



Recommandation 2025-3-10 :

Nous recommandons à la Ville de s'assurer que les prochains avis publics et les prochaines modifications aux règlements et aux politiques en matière de traitement des élus prendront en compte les éléments relevés relativement aux règlements 818 et 838 ainsi qu'à la Politique 1201.17.

Annexe 1 – Encadrement administratif et législatif

Loi ou règlement	Résumé
Provincial	
<i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, ch. C-19)	Encadre le processus d'adoption de règlements, exception faite de celui portant sur le traitement des membres du conseil.
<i>Loi sur le traitement des élus</i> (RLRQ, ch. T-11.001)	Oblige les municipalités à fixer, par règlement, la rémunération de son maire et de ses autres membres, prévoit le montant de l'allocation de dépenses payable aux membres du conseil et encadre les modalités de remboursement des dépenses pour le compte de la municipalité, les allocations de départ et de transition et les remboursements des dépenses de recherche et de soutien des membres du conseil.
<i>Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers</i> (RLRQ, ch. T-11.001, r. 1)	Détermine les dépenses admissibles et les règles relatives au contenu des pièces justificatives.
Règlements municipaux	
Règlement de délégation de pouvoirs et de suivi et contrôle budgétaire (R. 748)	Délègue, entre autres, au comité exécutif le pouvoir d'autoriser le remboursement des dépenses des membres du conseil.
Règlement sur le traitement des élus municipaux (R. 818) et ses amendements	Fixent, entre autres, la rémunération du maire et des autres membres du conseil.
Règlement intitulé Code d'éthique et de déontologie des élus de la Ville de Terrebonne (R. 828)	Établit les exigences à respecter en matière d'éthique et de déontologie et s'applique à tous les membres du conseil municipal de la Ville à son entrée en vigueur en janvier 2022. Il encadre les différentes allocations pouvant être versées aux membres du conseil.
Règlement décrétant un tarif pour le remboursement à un élu d'une dépense préalablement autorisée (R. 838)	Établit un tarif pour les dépenses engagées pour le compte de la Ville de même que les différentes modalités à respecter pour leur autorisation et leur remboursement, et abroge les règlements 688 et 688.1 à son entrée en vigueur le 23 mars 2022.

Loi ou règlement	Résumé
Politiques, directives et processus de la Ville	
Politique concernant le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers (Pol. 1201.17)	Apporte, entre autres, des précisions sur les dépenses pouvant faire l'objet d'un remboursement dans le cadre des fonctions des membres du conseil.
Lignes directrices concernant l'autorisation et le remboursement des frais préalablement autorisés relativement aux déplacements effectués hors Québec par les élus dans le cadre de leurs fonctions	Établissent les règles et les tarifs applicables lors des déplacements des membres du conseil à l'étranger.
Processus de vigie des projets de loi (Pro. 2000.5)	Encadre les responsabilités de la Direction du greffe et des affaires juridiques d'élaborer la liste des lois, règlements applicables, et détaille son rôle de vigie.
Processus du traitement de la rémunération des élus (Pro. 2000.3)	Encadre l'activité de la détermination du traitement et de la rémunération des membres du conseil ainsi que la répartition des tâches entre les directions concernées.

Annexe 2 – Dépenses admissibles en vertu du Règlement 1

1. le coût du papier à lettres, des enveloppes et des articles de bureau;
2. les frais d'achat ou d'abonnement à des publications ainsi que les frais d'abonnement à des bases de données spécialisées;
3. les frais de poste et de messagerie;
4. les frais bancaires usuels et les intérêts;
5. les frais d'achat et d'utilisation d'un appareil téléphonique mobile;
6. les frais de location d'un bureau qui n'est pas situé dans la résidence d'un conseiller ainsi que les frais d'entretien, d'assurance et de surveillance de ce bureau;
7. les frais d'achat, de location, d'installation et d'entretien d'ameublement et d'équipement de bureau, d'appareils informatiques, de logiciels et d'accessoires décoratifs;
8. les frais d'abonnement et de branchement à Internet;
9. les frais de déplacement et de stationnement, à l'exclusion de ceux engagés pour assister aux séances du conseil ou à celles d'une commission ou d'un comité de ce conseil;
10. les frais pour la location d'une salle;
11. les frais d'accueil, de réception ou de réunion, ainsi que les frais connexes;
12. les frais d'inscription et d'adhésion à des activités, telles que des activités-bénéfice, des dîners-conférences, des colloques, des congrès, des séminaires ou des symposiums;
13. les frais de publicité visant à diffuser auprès de la population d'un district le nom du conseiller de ce district ainsi que sa photographie et ses coordonnées;
14. les frais pour la publication d'un texte ou pour l'impression et la distribution d'un envoi sans adresse portant sur des dossiers ou des débats d'intérêt public;
15. les frais de constitution et de mise à jour d'un site Web ou d'un blogue, notamment les frais de réservation du nom de domaine, d'hébergement, de conception et de réalisation du site ou du blogue;
16. les frais pour les services d'une personne ou d'une société engagée à des fins de recherche ou de soutien, ainsi que le pourcentage du salaire d'un employé de parti politique correspondant au temps qu'il consacre à ces fins.

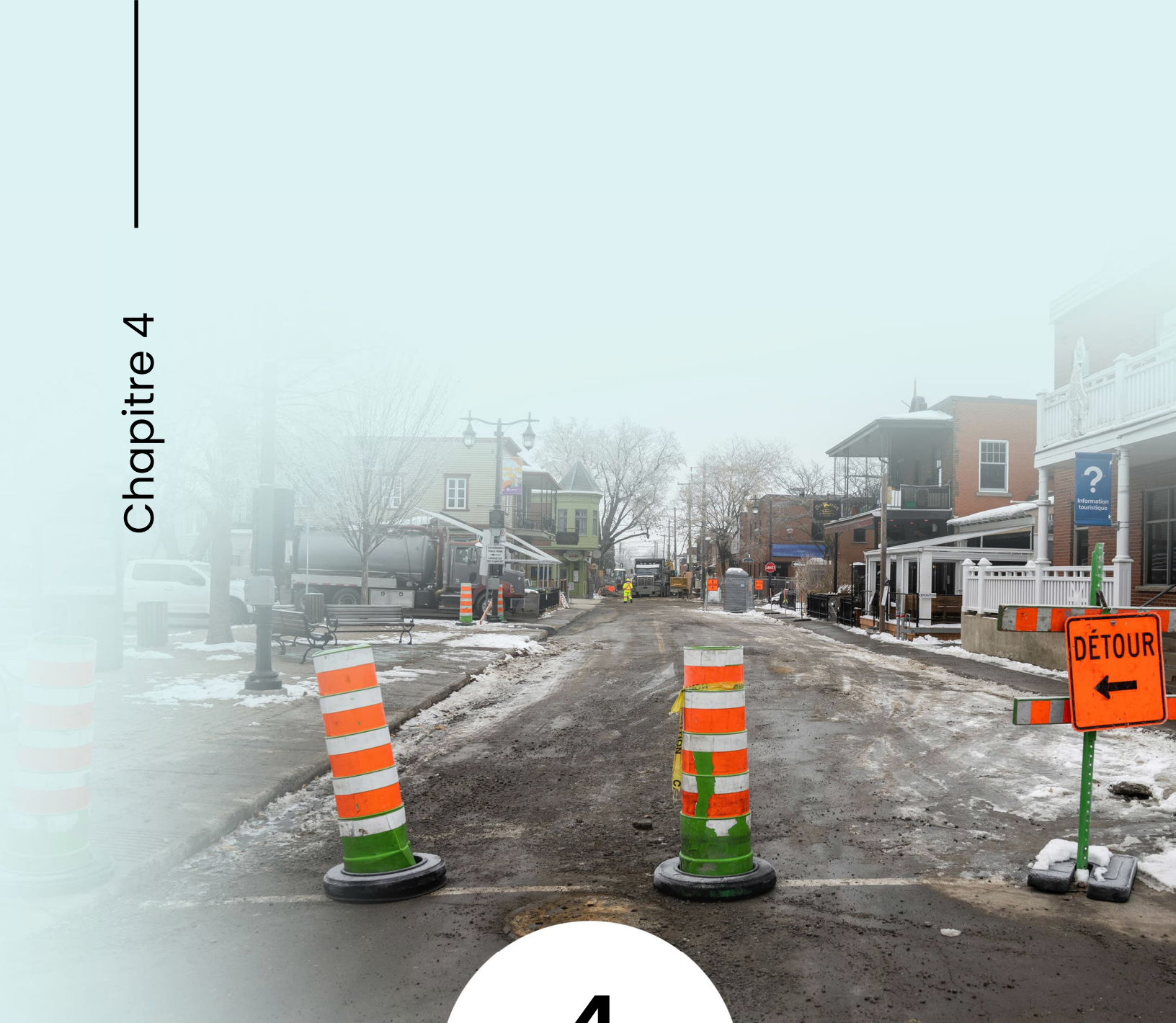
Annexe 3 — Éléments relevés aux encadrements

Encadrement	Élément relevé
Règlements 818, 818-1, 818-2	Un règlement en matière de rémunération des élus doit être adopté par les deux tiers des membres du conseil municipal et doit inclure la voix du maire. Les procès-verbaux ne précisent pas cet aspect.
Règlements 818 et 818-1	L'avis public avant l'adoption d'un règlement ne fournit pas de précisions sur la rémunération et l'allocation de dépenses actuelles et celles projetées après la modification proposée ni s'il s'agit d'une nouvelle forme de rémunération.
Règlement 818, article 6	Il y a une contradiction dans la disposition elle-même en ce qui a trait à la renonciation à la rémunération versée par une régie intermunicipale. Une régie semble visée tant par le principe général selon lequel le membre du conseil doit renoncer à la rémunération que par l'exception selon laquelle ce dernier n'a pas à renoncer à la rémunération.
Règlement 818, article 9	La responsabilité de fixer les modalités de versement de l'allocation de transition est déléguée au comité exécutif. Ces modalités n'ont pas fait l'objet d'une résolution spécifique du comité exécutif.
Règlement 818, article 12	Les modalités de versement de la rémunération et de l'allocation de dépenses n'ont pas fait l'objet d'une résolution spécifique du conseil municipal, alors que l'article 9 ci-haut mentionné ne délègue pas la responsabilité au comité exécutif.
Règlement 838, article 1.1	L'article ne précise pas que la dépense doit être effectuée dans l'exercice des fonctions des élus.
Politique 1201.17, article 6.6.2	Le libellé devrait plutôt stipuler que les frais de location ne sont pas admissibles à un remboursement quand la Ville fournit déjà un bureau ou si ce dernier est situé dans la résidence de l'élu.
Politique 1201.17, article 6.6.2	L'article fait référence aux règlements 688 et 688-1, qui ne sont plus en vigueur.

Annexe 4 – Sommaire des recommandations

Numéro	Recommandation
Rémunération de base, additionnelle et allocation de dépenses	
2025-3-1	S'assurer que le calcul de l'allocation de dépenses des élus versée par la Ville considère : - celle versée par les organismes supramunicipaux ; - la rémunération additionnelle versée par les organismes supramunicipaux.
Allocations de départ et de transition	
2025-3-2	Renforcer la coordination des données à recueillir auprès des organismes supramunicipaux et d'harmoniser les bases de calcul des allocations de départ et de transition à verser.
Processus, procédures et outils liés à la rémunération	
2025-3-3	Développer des procédures qui facilitent la prise en charge des activités liées à la rémunération des élus et revoir les outils en conséquence afin d'assurer une connaissance et une documentation suffisantes du travail effectué, y compris de la formation à l'interne.
2025-3-4	Revoir la séparation des tâches relatives à la préparation et à la supervision du traitement des élus et celles qui requièrent l'interprétation de lois et de règlements pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'incompatibilité entre des fonctions déterminées par la législation et des équipes impliquées.
Dépenses de recherche et de soutien	
2025-3-5	Formaliser le processus, les procédures et les outils en lien avec la gestion du budget de recherche et de soutien, et s'assurer qu'ils couvrent notamment : - le remboursement d'un pourcentage du salaire d'un employé correspondant au temps qu'il consacre aux fins de recherche et de soutien; - l'imputation des dépenses admissibles au bon crédit budgétaire; - l'information fournie aux élus sur le solde restant de leur crédit pour l'année en cours pour éviter les oublis ou les erreurs; - la divulgation à la liste des remboursements de l'ensemble des dépenses admissibles remboursées.

Numéro	Recommandation
Autres dépenses	
2025-3-6	Formaliser le processus, les procédures et les outils en lien avec le remboursement des autres dépenses engagées tant par les élus que par le Cabinet du maire pour les élus, y compris la possibilité d'harmoniser : • les tarifs des Lignes directrices et du Règlement 838 avec ceux des employés de la Ville pour en faciliter la mise à jour annuelle; • la présentation des coûts estimés au dossier d'autorisation autant pour le Règlement 838 que pour les Lignes directrices afin de faciliter le contrôle lors des demandes de remboursement; • la façon de soumettre les demandes de remboursement de dépenses, soit à l'aide des processus et des outils utilisés par la Ville.
Reddition de comptes	
2025-3-7	Rémunération incluse au rapport financier consolidé Établir le contenu de la section « Formation des élus en éthique et déontologie et rémunération » sur le site Web de la Ville et formaliser un processus qui permet de tenir à jour ce contenu.
2025-3-8	S'assurer d'inclure la rémunération versée par tous les organismes supramunicipaux dans les données présentées à la page S45 du rapport financier consolidé de la Ville.
2025-3-9	Liste des remboursements de dépenses de recherche et de soutien S'assurer que la liste des remboursements des dépenses de recherche et de soutien présente une information suffisante relativement aux dépenses de recherche et de soutien.
Encadrements relatifs à la rémunération des élus	
2025-3-10	S'assurer que les prochains avis publics et les prochaines modifications aux règlements et aux politiques en matière de traitement des élus prendront en compte les éléments relevés relativement aux règlements 818 et 838 ainsi qu'à la Politique 1201.17.



4

Audit de performance portant sur
le maintien des actifs

CHAPITRE 4

Maintien des actifs

Faits saillants

Pourquoi avoir priorisé cet audit?

La Ville de Terrebonne veille à offrir à la population un milieu de vie harmonieux et diversifié par l'intermédiaire des services publics et de ses actifs municipaux. Que ce soient les actifs municipaux en eau, le réseau routier, les bâtiments, les parcs et les terrains de jeux, les véhicules, les ameublements, les équipements ou la machinerie, ces actifs sont essentiels pour assurer cette prestation de services.

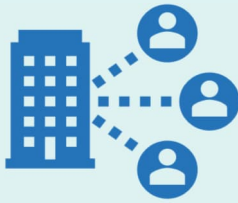
Ces actifs ont tous une durée de vie définie et, pour ceux-ci, des investissements ou des dépenses sont nécessaires tout au long de leur cycle de vie, y compris pour leur maintien. Ils englobent les travaux majeurs visant à maintenir ou à rétablir leur état afin de rendre le niveau de service attendu. À titre d'exemple, le resurfaçage de la chaussée est une activité de maintien d'actifs.

De plus, un maintien insuffisant des actifs peut causer des inconvénients à la population. Par exemple, pour le réseau routier, un déficit d'entretien pourrait augmenter le risque d'accident, entraîner la fermeture d'une artère routière ou perturber la circulation en raison de travaux d'urgence imprévus.

Une approche stratégique du maintien des actifs permet de passer d'une gestion réactive à une gestion proactive. Elle contribue à prolonger leur durée de vie en planifiant et en priorisant les travaux sur le cycle de vie complet de l'actif avant leur exécution. Des travaux d'urgence, des bris ou des défaillances sont coûteux et perturbent la prestation des services, sans compter les effets sur la santé et la sécurité de la population.

L'adhésion à cette approche favorise une prise de décision éclairée, basée sur une information fiable et pertinente à l'égard des actifs, jusqu'à la reddition de comptes auprès des décideurs et de la population. Afin de réaliser cette approche, la mise en place d'un cadre de gouvernance contribue à guider la Ville de Terrebonne dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques liés au maintien des actifs.

L'audit a été priorisé en considérant les facteurs suivants :



Qualité des services à la population

- Maintenir des niveaux de service de qualité à la population par l'intermédiaire des actifs municipaux existants.
- Offrir des actifs municipaux de qualité pour favoriser l'attractivité.



Impacts financiers importants

- Optimiser les ressources financières relatives au maintien des actifs.
- Favoriser une gestion optimale du déficit de maintien des actifs.
- Planifier les investissements en maintien des actifs en respectant les saines pratiques de gestion.



Développement durable

Prolonger la durée de vie des actifs existants en les adaptant aux facteurs externes, tels que les changements climatiques.



Agilité transversale

- Aligner la stratégie de maintien des actifs sur les objectifs stratégiques de la Ville tout en demeurant agile dans les pratiques.
- Renforcer la collaboration interdirections dans le maintien des actifs.

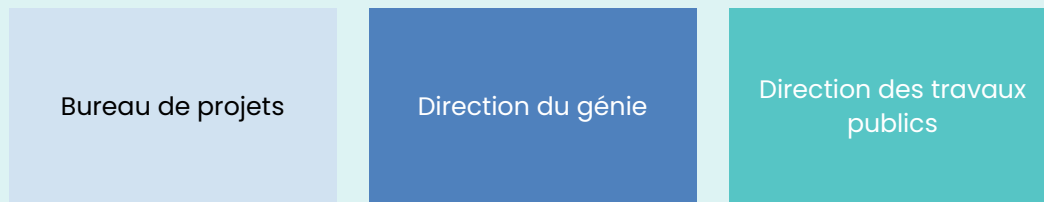
Quels sont les objectifs?

Cet audit avait pour objectifs de s'assurer :

- qu'un cadre de gouvernance est en place pour le maintien des actifs de la Ville de Terrebonne et qu'il permet d'optimiser les ressources qui y sont allouées;
- que les processus en place permettent de planifier et de gérer les besoins en maintien des actifs de la Ville de Terrebonne.

Qui y a contribué?

Les trois principaux intervenants dans le maintien des actifs sont :



Le Bureau de projets accompagne les directions dans la gestion transversale des actifs. Il analyse les données des directions afin d’avoir une vue globale sur les actifs municipaux.

La Direction du génie assure la planification, la réalisation et le suivi des travaux, dont la réhabilitation majeure, la reconstruction ou la construction d’actifs municipaux. Elle identifie, inventorie, évalue et met à jour les données en lien avec les actifs existants.

La Direction des travaux publics assure la planification, la réalisation et le suivi des opérations d’entretien préventif et correctif des actifs municipaux et travaille en étroite collaboration avec la Direction du génie.

Quels sont les grands constats?

La Ville de Terrebonne démontre un engagement tangible envers le maintien de ses actifs. Toutefois, sa prise de décision s’appuie actuellement en grande partie sur les processus et les outils opérationnels qu’utilisent les équipes terrain pour gérer et pour planifier les interventions en maintien des actifs.

Elle gagnerait considérablement à formaliser une gouvernance claire de gestion d’actifs. En investissant des ressources financières et humaines dans un système de gestion des actifs, elle pourra transformer les processus et les outils opérationnels en un processus décisionnel stratégique performant et pérenne pour le maintien de ses actifs. Dans cette perspective, les recommandations émises à ce rapport visent à consolider les acquis qu’elle possède en maintien des actifs et à bâtir progressivement, selon sa capacité, un système de gestion des actifs qui lui permettra de renforcer la gestion de risques, d’optimiser les investissements, de briser les silos organisationnels et d’assurer une planification financière à long terme plus stable.

Nos principaux constats découlant de l’audit sont les suivants :

La planification stratégique

Certaines orientations concernant le maintien d'actifs se retrouvent au plan stratégique 2021-2025 ainsi qu'aux priorités 2025 de la Direction générale avec la collecte des données disponibles sur les actifs.

Néanmoins, l'évolution de la maturité en gestion des actifs au fil des prochaines années devra se refléter dans sa planification stratégique afin d'avoir une vision orientée sur la valeur des services rendus à la population.

Le cadre de gouvernance

Des rôles et des responsabilités à l'égard du maintien des actifs sont assumés par la Direction générale et les directions de la Ville de Terrebonne. Certains d'entre eux sont récents avec la structuration des données disponibles sur les actifs et l'élaboration du plan de gestion d'actifs en eau, tout comme les ressources qui y sont allouées pour les réaliser. De plus, un processus décisionnel est en place pour l'allocation des ressources financières concernant les investissements en immobilisations.

Cependant, elle devra mettre en place un cadre de gouvernance en gestion d'actifs qui jettera les bases solides pour faire évoluer sa connaissance sur ses actifs et que celui-ci lui serve à prendre les meilleures décisions financières possibles pour leur pérennité.

La politique de gestion des actifs

Les initiatives mises de l'avant par la Ville de Terrebonne démontrent son engagement à renforcer la gestion des actifs dans son ensemble. Elle gagnerait toutefois à mettre en place une politique de gestion des actifs qui lui servira de levier pour gouverner et pour transformer sa culture organisationnelle, notamment en mettant davantage l'accent sur les principes d'une prise de décision basée sur la valeur des services offerts, la gestion des risques et une approche axée sur le cycle de vie de l'actif.

La stratégie de gestion des actifs

La stratégie pour maintenir les actifs repose actuellement sur divers éléments, dont :

- un objectif de consacrer 60 % des investissements en maintien des actifs dans le Programme quinquennal d'immobilisations 2027-2031;
- le premier portrait des actifs répartis en 8 familles pour plus de 100 000 actifs municipaux de la Ville de Terrebonne;

- les niveaux de service établis pour les actifs en eau dans le cadre de l'élaboration du plan de gestion des actifs en eau;
- les estimations en besoins d'investissements pour le maintien des actifs dans le cadre du Programme décennal d'immobilisations 2020-2029.

Cependant, établir une stratégie de gestion des actifs est fondamental. Elle dictera la ligne de mire qui doit être suivie dans l'élaboration des plans de gestion des actifs et dans la planification et la gestion des interventions dans les opérations.

Les plans de gestion des actifs

À la suite de l'élaboration du plan de gestion des actifs en eau, il sera important de s'assurer qu'il guide les actions dans les opérations et qu'il serve d'outil à la prise de décision. De même, il faudra déterminer quelles autres familles d'actifs doivent faire l'objet d'un plan de gestion des actifs distinct et établir une feuille de route avec un échéancier pour leur élaboration et leur implantation, puisque cette démarche s'étale sur plusieurs années.

Les opérations et le contrôle des interventions sur le cycle de vie des actifs

Plusieurs processus et outils sont utilisés par la Direction du génie pour planifier et pour gérer les interventions en maintien d'actifs. La réalisation de ces interventions est confiée à divers fournisseurs. Le taux de réalisation des investissements en immobilisations prévus est l'un des indicateurs de suivi pour l'exécution des interventions.

Cependant, un suivi des interventions par famille d'actifs doit être effectué pour avoir un meilleur contrôle sur la réalisation des investissements prévus. Ce suivi permettra également de mieux adapter la planification des interventions à la capacité de la Ville de Terrebonne.

La reddition de comptes sur la performance en gestion des actifs

Diverses redditions de comptes sont effectuées annuellement par la Ville de Terrebonne pour répondre à des exigences législatives et pour obtenir du financement. Des tableaux de bord sont également en cours de développement pour brosser le portrait des actifs.

Néanmoins, une reddition de comptes au conseil municipal et à la population doit être mise en place afin de les informer avec transparence des choix faits en maintien d'actifs, de l'évolution du déficit en maintien d'actifs et de l'importance de contrôler la dette de maintien pour les prochaines générations.

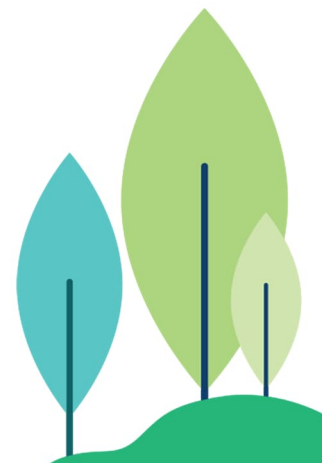
Commentaires de la Ville

« La Direction générale prend acte des constats et des recommandations formulés dans le présent rapport. Elle reconnaît la pertinence des enjeux soulevés et s'engage à mettre en œuvre les mesures nécessaires afin de corriger les situations identifiées et d'améliorer les processus concernés.

Certaines recommandations nécessiteront toutefois des analyses complémentaires ainsi qu'une planification adaptée, notamment en fonction des ressources disponibles et des priorités organisationnelles. Un plan d'action sera élaboré afin d'assurer un suivi rigoureux de la mise en œuvre des correctifs.

Par ailleurs, la Ville s'est déjà engagée de façon proactive dans le maintien et l'optimisation de ses actifs en se dotant d'une ressource spécialisée au sein du Bureau de projets ainsi qu'en poursuivant l'élaboration de son Plan de gestion des actifs – eau (PGA-eau). Ces démarches structurantes contribueront directement à répondre à plusieurs des enjeux soulevés dans le cadre du présent audit. »

Faits saillants	4-3
Contexte	4-11
Bonnes pratiques liées à la gestion des actifs	4-14
Encadrement administratif et législatif.....	4-17
L'audit	4-19
Objectifs de l'audit et critères d'évaluation.....	4-19
Portée de l'audit	4-20
Conclusion.....	4-21
Résultats détaillés	4-24
La planification stratégique.....	4-24
Le cadre de gouvernance.....	4-25
La politique de gestion des actifs	4-36
La stratégie de gestion des actifs.....	4-37
Les plans de gestion des actifs	4-54
Les opérations et le contrôle des interventions sur le cycle de vie des actifs.	4-55
La reddition de comptes sur la performance en gestion des actifs	4-59
Annexe 1 – Rôles et responsabilités des intervenants	4-62
Annexe 2 – Évaluation de la maturité sur la politique et la gouvernance	4-63
Annexe 3 – Source de financement	4-64
Annexe 4 – Sommaire des recommandations.....	4-66
Annexe 5 – Glossaire.....	4-68



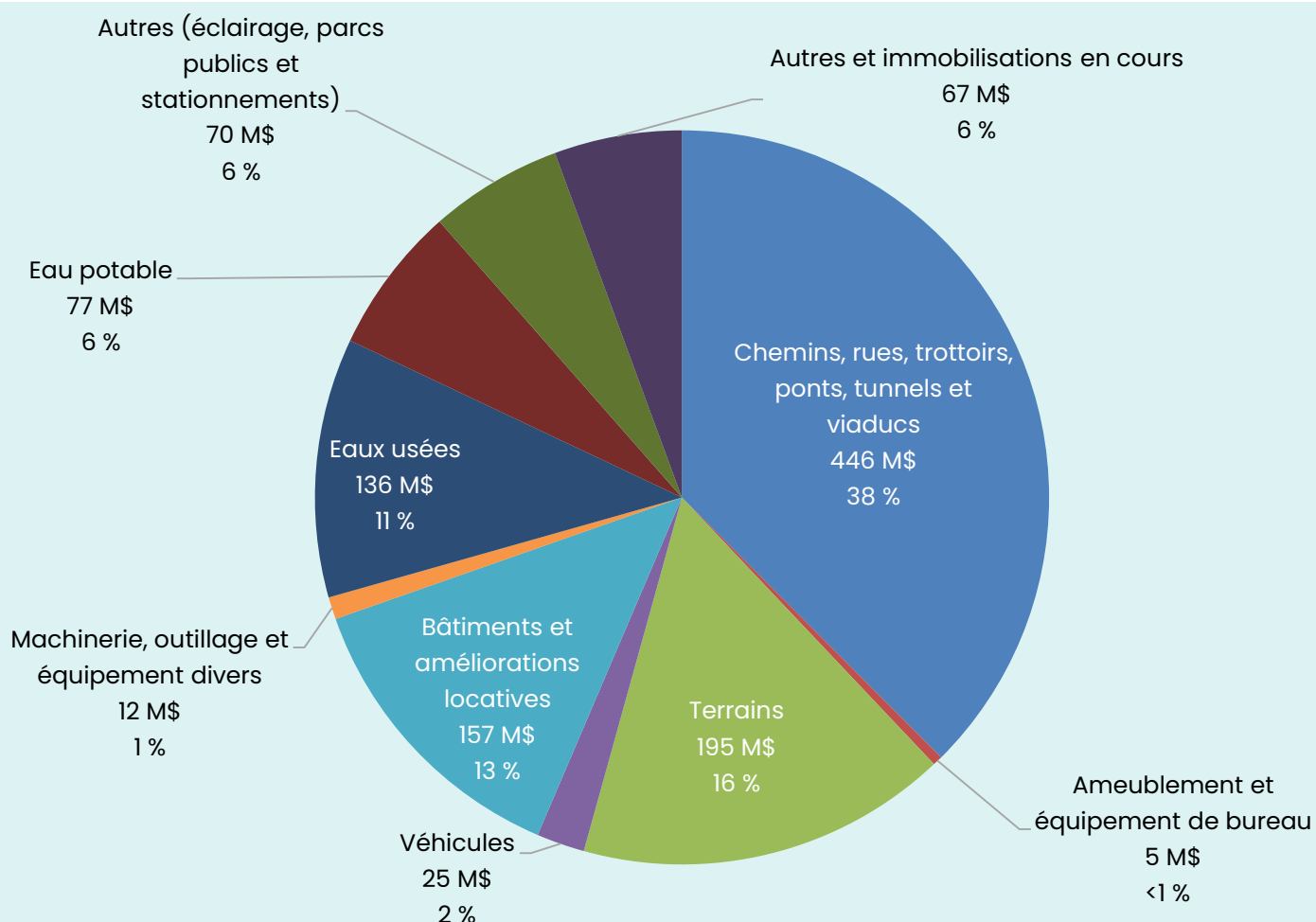
Liste des abréviations et des sigles

Bureau	Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne
CERIU	Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines
FCM	Fédération canadienne des municipalités
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, ch. C-19)
PDI	Programme décennal d'immobilisations 2020-2029
PGA	Plan de gestion des actifs
PQI	Programme quinquennal d'immobilisations 2027-2031
PTI	Programme triennal des immobilisations
TECQ	Programme de transfert pour les infrastructures d'eau et collectives du Québec
Ville	Ville de Terrebonne

Contexte

4.1 Les services qu'offre la Ville à sa population reposent en grande partie sur une variété d'actifs municipaux. Par exemple, le réseau souterrain composé de 1 462 kilomètres de conduites d'eau potable et d'égouts est le pilier des services de l'eau avec ses stations de pompage et d'épuration. Le réseau routier totalisant 654 kilomètres facilite les déplacements sur tout le territoire. Les multiples bâtiments municipaux sont l'hôte de divers services, comme les bibliothèques et les chalets de parcs. La figure 4.1 présente la valeur comptable nette de ces actifs qui se chiffre à 1,2 milliard de dollars.

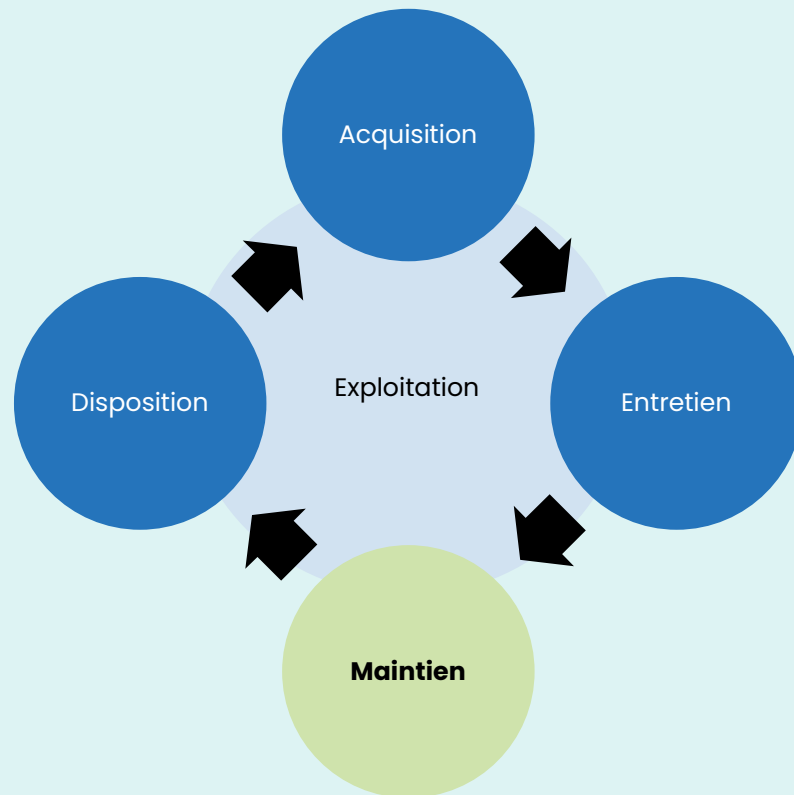
Figure 4.1 : Valeur comptable nette des actifs de la Ville au 31 décembre 2025¹



¹ Source : Selon les états financiers audités de la Ville au 31 décembre 2025.

- 4.2 Les actifs vieillissent, et leur état général se dégrade au cours de leur cycle de vie. Ils requièrent ainsi des interventions pour prolonger leur durée de vie utile et pour assurer la qualité des services offerts à la population. La figure 4.2 présente les étapes du cycle de vie d'un actif municipal.

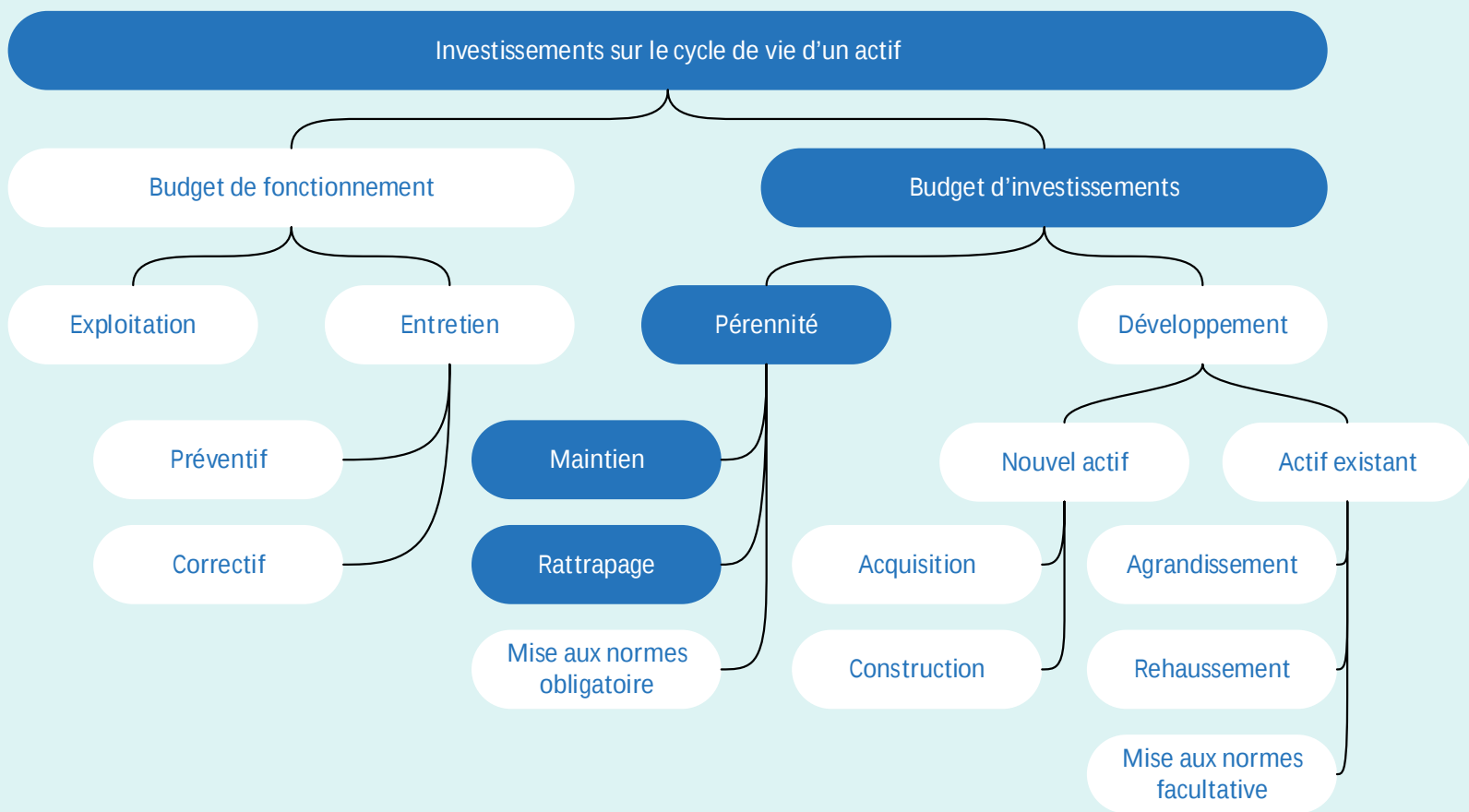
Figure 4.2 : Étapes du cycle de vie d'un actif municipal²



- 4.3 Le cycle de vie décrit les étapes de la planification menant à l'acquisition d'un actif jusqu'à sa disposition. Lorsque l'allocation des ressources financières et humaines n'est pas suffisante et n'est pas effectuée au bon moment du cycle de vie de l'actif, son état général peut alors se dégrader plus rapidement.
- 4.4 Les ressources financières sont planifiées en fonction de deux budgets, soit celui de fonctionnement et celui d'investissements, comme le présente la figure 4.3.

² Source : Figure préparée par le Bureau et inspirée des bonnes pratiques.

Figure 4.3 : Notions d'investissements sur le cycle de vie d'un actif³



4.5 L'exploitation et l'entretien sont planifiés dans le budget de fonctionnement. À la Ville, ces interventions sont réalisées par la Direction des travaux publics. Il s'agit de travaux mineurs pour préserver l'état des actifs et pour poursuivre leur exploitation. Ils peuvent être préventifs pour retarder ou empêcher la détérioration de l'actif ou ils peuvent être correctifs pour rétablir leur fonctionnement normal. À titre d'exemple, la réparation de nids-de-poule, le scellement et le colmatage des fissures des chaussées sont des activités d'entretien du réseau routier, alors qu'un resurfaçage complet ou la reconstruction de bordures sont des activités de pérennité.

4.6 Les interventions pour assurer la pérennité des actifs sont prévues dans le budget d'investissements, tout comme celles de développement. C'est la Direction du génie qui est responsable de ces interventions qui sont majeures pour maintenir l'état de

³ Source : Figure préparée par le Bureau et inspirée des bonnes pratiques.

l'actif, le rétablir ou se conformer à la mise aux normes obligatoire. Cette direction est également responsable des nouveaux actifs municipaux par l'acquisition ou la construction ainsi que des actifs existants par l'agrandissement, le rehaussement ou la mise aux normes facultative. Dans le cadre du présent rapport, nos travaux portent sur la pérennité, plus particulièrement ce qui touche le maintien des actifs et le rattrapage du déficit de maintien des actifs.

- 4.7 Le budget d'investissements est consigné au PTI. La figure 4.4 présente l'évolution globale des investissements prévus au PTI pour les cinq derniers exercices de planification triennale. Ces sommes qui combinent le développement et la pérennité ont diminué de 37 % au cours de cette période.

Figure 4.4 : Valeur des investissements aux cinq derniers PTI de la Ville en M\$⁴



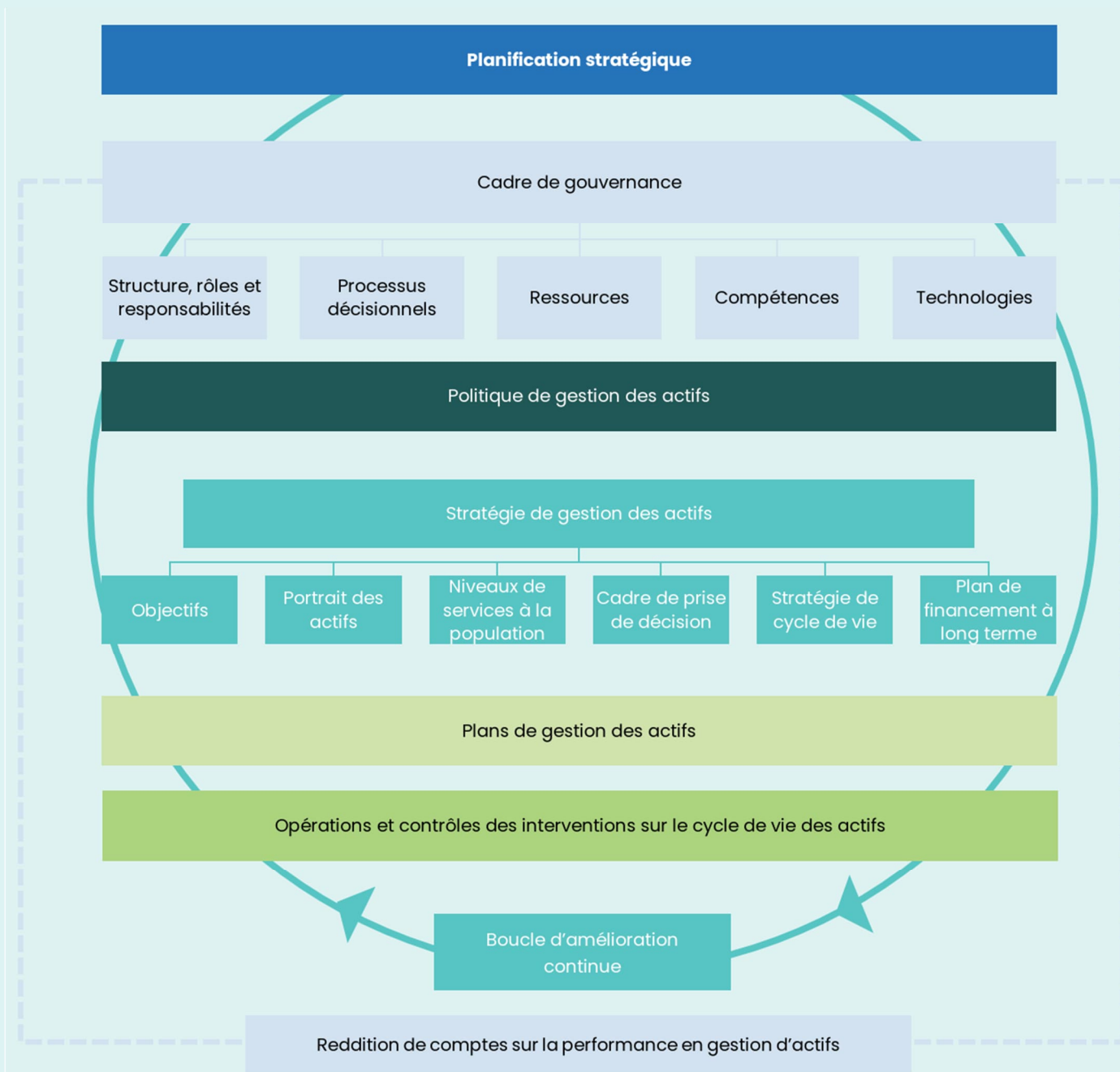
- 4.8 Au PTI 2026-2028, les investissements sont répartis en proportion équivalente entre le développement et la pérennité, ce qui représente 211 M\$ pour cette dernière.

Bonnes pratiques liées à la gestion des actifs

- 4.9 La gestion des actifs est effectuée dans la perspective d'optimiser les ressources humaines et financières allouées à chaque étape du cycle de vie de l'actif de l'acquisition à la disposition tout en s'assurant de fournir le meilleur service possible et de maîtriser les risques.
- 4.10 Pour ce faire, les bonnes pratiques suggèrent d'implanter un système de gestion des actifs comme l'illustre la figure 4.5.

⁴ Source : PTI adoptés annuellement par le conseil municipal de la Ville depuis 2022.

Figure 4.5 : Éléments d'un système de gestion des actifs⁵



⁵ Source : Figure préparée par le Bureau et inspirée des bonnes pratiques.

- 4.11 Mettre en place un tel système favorise une approche intégrée plutôt que cloisonnée du processus décisionnel en tenant compte du cycle de vie des actifs et des besoins en interventions pour assurer la continuité et la qualité des services à la population qu'ils soutiennent.
- 4.12 En lien avec les objectifs de notre audit, la partie supérieure concerne le cadre de gouvernance auquel s'intègre le maintien des actifs. La partie inférieure traite des processus en place pour planifier et pour gérer les besoins en maintien.
- 4.13 La planification stratégique d'une municipalité chapeaute le système en donnant la direction que l'ensemble de l'organisation doit suivre en matière de gestion des actifs. Le système est alors aligné pour la soutenir dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.
- 4.14 Le cadre de gouvernance en gestion des actifs est la trame de fond qui assure la pérennité du système dans le temps. Il permet de s'assurer que :
- la municipalité a mis en place la structure, les processus et les technologies pour gérer ses actifs à travers le système en place;
 - collectivement, elle détient les compétences nécessaires et qu'elle améliore en continu sa maturité en gestion d'actifs.
- 4.15 La politique de gestion des actifs est le premier pont qui relie la planification stratégique au système. C'est un élément incontournable pour donner de la cohérence à la démarche et pour s'assurer qu'elle perdure au travers des changements de personnel ou des cycles électoraux. Elle formalise les grands principes qu'appliquera la municipalité dans sa gestion d'actifs.
- 4.16 Le système de gestion des actifs se décline en plusieurs éléments clés qui interagissent entre eux dans une boucle continue d'amélioration pour atteindre les objectifs de la planification stratégique. La stratégie de gestion des actifs résume les grandes lignes sur la façon dont la municipalité gère son portefeuille d'actifs pour optimiser ses investissements et pour créer de la valeur à la qualité des services qu'elle offre à la population. La stratégie de gestion des actifs dicte également l'approche, les hypothèses et les paramètres pour assurer la cohérence des PGA.
- 4.17 Les PGA servent de levier à la prise de décision pour s'assurer que les ressources investies maintiennent ou atteignent le niveau de service ciblé. Ils servent également de guide dans les opérations pour contrôler les interventions à réaliser au cours du cycle de vie des actifs.

Encadrement administratif et législatif

4.18 Au Québec, la gestion des actifs n'est pas encadrée directement par des lois ou des règlements. Dans d'autres provinces canadiennes, une législation oblige les municipalités à élaborer des politiques ou des plans formels pour la gestion des actifs. Selon les circonstances, certaines lois ou certains règlements sont indirectement liés ou peuvent constituer des sources de bonnes pratiques. Les principaux sont détaillés ci-dessous :

- la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ c. C-19) stipule que le PTI doit être approuvé annuellement par le conseil municipal;
- la *Loi sur les infrastructures publiques* (RLRQ c. I-8.3) établit des règles de gouvernance dans la planification des investissements publics en infrastructures visant notamment une vision à long terme des investissements, une transparence dans les sommes consacrées et une répartition adéquate entre celles relatives au maintien des actifs et celles relatives au développement;
- la *Loi sur la fiscalité municipale* (RLRQ c. F-2.1) exige une bonne gestion des actifs afin de permettre de documenter l'état et les rénovations des infrastructures et des bâtiments, ce qui influence directement leur valeur imposable;
- la *Loi sur les travaux municipaux* (RLRQ, c. T-14) précise que la municipalité doit ordonner des travaux de construction ou d'amélioration et pourvoir à l'appropriation des sommes nécessaires pour leur paiement.

4.19 La Ville s'est aussi dotée de plusieurs politiques directement ou indirectement liées au maintien des actifs, dont :

- la Politique d'investissements (POL. 1201.14) qui encadre la gestion des actifs dans sa globalité afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la population;
- la Politique de gestion de la dette (POL. 1201.15) qui constitue un guide utile pour la prise de décision en matière d'investissements et de financement et pour fixer les capacités d'endettement de la Ville;

- la Politique de capitalisation, d’amortissement et de financement des immobilisations (POL. 1201.3) qui clarifie les notions de base reliées au traitement comptable des immobilisations;
- la Politique de gouvernance des données (POL.1201.23) qui formalise les grands principes de gouvernance et de gestion des données à travers les différentes directions afin que des données de bonne qualité soient accessibles pour la prise de décisions.

L'audit

- 4.20 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé un audit de performance portant sur le maintien des actifs à la Ville. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 « Mission d'appréciation directe » du Manuel de CPA Canada – Certification.
- 4.21 Le Bureau du vérificateur général applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité, soit la NCGQ 1 « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes » et la NCGQ 2 « Revues de la qualité des missions », présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification. Ces normes exigent que le Bureau maintienne un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie pertinentes, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Bureau doit se conformer aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 4.22 La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans la section « Objectifs de l'audit et critères d'évaluation ».
- 4.23 Les travaux portaient principalement sur le maintien des actifs au cours des deux dernières années, soit 2024 et 2025. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des activités ou des situations antérieures à cette période lorsqu'elles permettaient de comprendre le cheminement de la Ville dans le dossier. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 16 juin 2026.

Objectifs de l'audit et critères d'évaluation

- 4.24 En nous inspirant des bonnes pratiques, des référentiels ainsi que de l'encadrement administratif et législatif portant sur le maintien des actifs, nous avons déterminé les objectifs et les critères suivants pour nos travaux :

Objectif 1 :

4.25 S'assurer qu'un cadre de gouvernance est en place pour le maintien des actifs de la Ville et qu'il permet d'optimiser les ressources qui y sont allouées.

- Les orientations sur le maintien des actifs sont précisées et les objectifs sont définis pour guider les décisions.
- Les rôles et les responsabilités pour le maintien des actifs sont clairement définis et communiqués.
- Une stratégie basée sur une information pertinente est établie pour répondre aux besoins en maintien des actifs en fonction du niveau de service attendu, des risques et du cadre financier.
- L'atteinte des objectifs et la mise en œuvre de la stratégie en maintien des actifs sont mesurées et font l'objet d'une reddition de comptes.

Objectif 2 :

4.26 S'assurer que les processus en place permettent de planifier et de gérer les besoins en maintien des actifs de la Ville.

- Une information détaillée sur les actifs pour assurer leur maintien est recueillie et structurée dans un système de gestion de l'information.
- L'évaluation des actifs est réalisée selon une méthode établie qui permet de documenter leur état et de déterminer les travaux de maintien à exécuter.
- La planification des interventions pour le maintien des actifs est cohérente avec les priorités établies et les données des actifs.
- Les travaux de maintien sont réalisés selon la planification établie et donnent lieu à une mise à jour de l'information relative aux actifs concernés.

Portée de l'audit

4.27 Afin de réaliser cet audit, les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :

- entrevues et échanges avec les directions concernées pour comprendre les mesures en place, les rôles et les responsabilités ainsi que les informations disponibles relativement aux actifs municipaux existants;
- analyse des données disponibles afin d’apprécier le maintien des actifs exercé;
- examen de la documentation fournie et afférente aux activités entourant le maintien des actifs.

4.28 Cet audit ne visait à remettre en question ni les décisions passées relativement aux investissements consacrés au maintien des actifs ni l’évaluation de l’état des actifs par la réalisation de procédés d’audit spécifiques, comme l’inspection et l’auscultation des actifs. Il ne visait également pas le maintien des actifs auprès des organismes contrôlés du périmètre comptable et des partenariats de la Ville.

Conclusion

4.29 Cet audit démontre que la Ville consacre annuellement des ressources financières et humaines pour maintenir les actifs municipaux existants et pour poursuivre la continuité des services rendus à la population. Dans les dernières années, la Ville a déployé des efforts pour améliorer le maintien des actifs. Malgré ces progrès, des mesures additionnelles doivent être mises en place pour s’assurer d’optimiser les ressources allouées et de planifier et de gérer les besoins en maintien des actifs. La mise en place d’un cadre de gouvernance des actifs et l’adhésion de chacun des intervenants seront essentielles pour répondre aux constats et aux recommandations formulés à la suite de cet audit. Ces recommandations visent à aider la Ville à poursuivre progressivement sa démarche en gestion des actifs, y compris leur maintien. Nos principaux constats découlant de l’audit sont les suivants.

La planification stratégique

4.30 Le plan stratégique 2021-2025 donne certaines orientations en matière de maintien des actifs, et l’une des priorités 2025 de la Direction générale était la collecte des données disponibles sur les actifs pour améliorer sa performance organisationnelle. Alors que sa maturité en gestion des actifs évoluera au fil du temps, il sera important qu’elle ajuste sa planification stratégique pour la faire passer à une vision orientée sur la valeur des services rendus à la population.

Le cadre de gouvernance

4.31 Certains éléments rattachés à un cadre de gouvernance en gestion d'actifs sont en place à la Ville. Par exemple, la Direction générale et les directions de la Ville ont des rôles et des responsabilités à assumer à l'égard des actifs. Certains d'entre eux sont récents avec la structuration des données disponibles sur les actifs et l'élaboration du PGA-Eau en cours de réalisation tout comme les ressources qui y sont allouées pour les réaliser. De plus, les décisions d'investissements en immobilisations s'appuient sur des critères, dont l'un d'eux est le maintien d'actifs. Il lui faudra toutefois mettre en place un cadre de gouvernance qui jettera les bases solides pour faire évoluer sa connaissance sur ses actifs et que celle-ci lui serve à prendre les meilleures décisions financières possibles pour leur pérennité.

La politique de gestion des actifs

4.32 La Ville démontre son intention d'aller de l'avant pour structurer la gestion des actifs dans son ensemble. Or, elle devra se doter d'une politique de gestion des actifs qui lui servira de levier pour gouverner et pour transformer sa culture organisationnelle, notamment en mettant davantage l'accent sur les principes d'une prise de décision fondée sur la valeur des services offerts, la gestion des risques et une approche axée sur le cycle de vie de l'actif.

La stratégie de gestion des actifs

4.33 Divers éléments sont utilisés par la Ville pour planifier et pour gérer les interventions en maintien des actifs, dont le PTI. Cependant, établir une stratégie de gestion des actifs est fondamental. Elle dictera la ligne de mire qui doit être suivie dans l'élaboration des plans de gestion des actifs et dans la planification et la gestion des interventions dans les opérations.

Les plans de gestion des actifs

4.34 Le premier PGA-Eau en cours d'élaboration démontre l'engagement de la Ville dans la démarche de gestion des actifs. Il sera important de s'assurer que ce PGA est opérationnalisé dans les directions et d'en assurer sa mise à jour. De même, il sera important de déterminer quelle famille d'actifs nécessitera un PGA distinct et d'établir une feuille de route avec un échéancier pour son élaboration et son implantation.

Les opérations et le contrôle des interventions sur le cycle de vie des actifs

- 4.35 Plusieurs processus et outils opérationnels sont utilisés par les équipes terrain pour planifier et gérer les interventions en maintien d'actifs, notamment des plans directeurs et des plans d'intervention. La réalisation globale des investissements est également suivie. Cependant, un suivi par famille d'actifs favorisera un meilleur contrôle de la réalisation des investissements prévus. De plus, ce suivi permettra de mieux adapter la planification de ses interventions par rapport à sa capacité.

La reddition de comptes sur la performance en gestion des actifs

- 4.36 Diverses redditions de comptes sont effectuées pour répondre à des exigences de financement et législatives. Le développement de tableaux de bord est également en cours pour présenter le portrait des actifs. Une reddition de comptes sur la performance de la Ville en gestion des actifs devra toutefois être mise en place pour créer un pont entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle. De même, une reddition de comptes publique devra être mise en place afin de mettre de l'avant, avec transparence, les choix en maintien d'actifs faits par les décideurs et de montrer l'évolution du déficit en maintien d'actifs pour sensibiliser le conseil municipal et la population à l'importance de contrôler la dette de maintien pour les prochaines générations.

Résultats détaillés

La planification stratégique

4.37 À la Ville, l'un des axes du plan stratégique 2021-2025 concerne le maintien des actifs, soit celui d'assurer leur pérennité par leur mise aux normes et leur réfection. Basée sur ce plan stratégique, la Direction générale communique annuellement des priorités organisationnelles. En 2025, l'une de ces priorités est la collecte des données disponibles sur les actifs pour améliorer la performance organisationnelle. Soulignons que le plan stratégique 2026-2036 a été approuvé par le conseil municipal en mai 2026 avec une diffusion au grand public prévue en novembre 2026. L'un des axes de ce plan porte sur la structure de la gestion des actifs en cohérence avec les niveaux de service et les orientations de développement.

4.38 La connaissance des besoins en maintien des actifs évoluera au fil du temps avec la collecte de données, l'élaboration de nouveaux PGA et leur mise en œuvre. Cette évolution passera d'une vision axée sur les investissements en maintien à une vision orientée sur les niveaux de service à atteindre ou à maintenir, soit la valeur des services rendus à la population. Les décisions se baseront alors davantage sur les données réelles pour assurer le meilleur service à la population tout en protégeant les actifs à moindre coût.

4.39 L'utilisation d'indicateurs basés sur la performance des services est utile à la prise de décision afin d'avoir le bon équilibre entre le développement de nouveaux actifs et le maintien de ceux existants. Le taux d'utilisation est un exemple d'indicateur de performance; il mesure si l'actif qui soutient le service est utilisé à plein rendement.

4.40 Il est important de refléter cette évolution de la connaissance dans la planification stratégique de la Ville pour assurer une boucle d'amélioration continue de la gestion des actifs. Cette évolution favorisera le développement et le raffinement des objectifs de la planification stratégique et des indicateurs de performance pour mesurer leur atteinte. Il sera possible progressivement d'avoir une prise de décision basée sur les données réelles et axée sur les niveaux de service ainsi que sur leur valeur rendue.



Un plan stratégique est en place et les priorités organisationnelles sont communiquées annuellement. L'évolution de la connaissance en maintien des actifs au fil des années permettra de raffiner la planification stratégique et de mesurer progressivement la performance.



Recommandation 2025-4-1 :

Nous recommandons à la Ville de faire refléter progressivement à sa planification stratégique la connaissance sur les actifs qu'elle acquiert au cours de sa démarche de gestion des actifs.

Le cadre de gouvernance

4.41 Le cadre de gouvernance est le socle qui garantit la viabilité à long terme de la gestion des actifs. Il structure les méthodes, les outils technologiques et les processus municipaux, tout en veillant à l'évolution des compétences collectives et au renforcement continu de l'expertise de l'organisation. Dans le cadre de nos travaux, nous avons évalué les éléments du cadre en place à la Ville.

La structure, les rôles et les responsabilités

4.42 À la Ville, plusieurs intervenants ont des rôles et des responsabilités à assumer à l'égard des actifs. Certains de ces rôles et de ces responsabilités sont récents et sont en lien avec la priorité organisationnelle 2025 de structurer les données disponibles sur les actifs ainsi qu'avec l'élaboration du PGA-Eau en cours de réalisation. D'autres sont établis dans le cadre des fonctions habituelles des directions. Par exemple, la Direction du génie planifie, réalise et suit les travaux, dont la réhabilitation majeure, la reconstruction ou la construction d'actifs municipaux. Le tableau à l'annexe 1 résume les rôles et les responsabilités des différents intervenants.

4.43 Il n'y a toutefois pas de structure formalisée ni de rôles et de responsabilités définis pour l'ensemble des actifs. Forte de l'expérience acquise dans la structuration des données disponibles sur les actifs et l'élaboration du PGA-Eau en cours de réalisation, la Ville devra prendre un temps d'arrêt pour définir cette structure avant de poursuivre sa démarche en gestion des actifs, notamment avec l'élaboration d'autres PGA.



Formaliser les rôles et les responsabilités dans un cadre de gouvernance en gestion des actifs permet de renforcer la capacité en améliorant la collaboration des intervenants. Cette structure devra être établie avant de poursuivre la démarche en gestion des actifs.

4.44 Cette structure facilitera une collaboration entre les directions de la Ville en vue d'optimiser les décisions, au bon moment et avec la bonne donnée. Il est important que cette structure soutienne des processus décisionnels adaptés à la maturité de la Ville en gestion des actifs et à sa capacité. D'ailleurs, cette capacité peut être renforcée en s'assurant que la Ville ne dépend pas que de quelques personnes, notamment en impliquant les intervenants au niveau stratégique, tactique et opérationnel, afin que chacune des directions comprenne aussi l'interaction de l'un sur l'autre.

4.45 Voici un exemple d'interaction à partir de l'élaboration du plan d'intervention 2025 de la Ville pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées :

- niveau stratégique : des ressources financières ont été allouées aux PTI de la Ville pour assurer le maintien des chaussées en fonction de la planification des interventions établie;
- niveau tactique : des analyses ont été effectuées pour évaluer l'état des chaussées et pour prioriser les interventions de maintien. Ces analyses ont été consignées dans le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées. Ce plan a servi à la planification des interventions;
- niveau opérationnel : des véhicules multifonctions munis d'un profilomètre, d'une caméra et d'un système GPS ont recueilli des images numériques des 630 km de chaussée. Ces données ont servi aux analyses effectuées pour évaluer l'état des chaussées.



4.46 Le comité multidisciplinaire mis en place par la Ville pour le PGA-Eau en cours de préparation est une bonne pratique de laquelle elle pourra s'inspirer. Les directions du génie, des travaux publics, de l'urbanisme durable, des technologies de l'information, du développement économique ainsi que de l'incendie y participent. Cette participation a permis, notamment, d'inventorier les données disponibles, de définir leurs niveaux de service attendus et d'analyser les risques. Bien que les intervenants à ce type de comité puissent varier pour les prochains PGA, il favorise l'implication et l'adhésion de tous dans la démarche de gestion des actifs.



Recommandation 2025-4-2 :

Nous recommandons à la Ville de formaliser une structure pour soutenir la gestion des actifs et de déterminer les rôles et les responsabilités selon les bonnes pratiques en la matière, y compris un comité multidisciplinaire.

Les processus décisionnels

4.47 Pour l'exercice du PTI 2026-2028, le processus décisionnel en place requerrait que chaque fiche de projet d'investissement ait une pondération en fonction de critères dont l'un d'eux était le maintien d'actif. Les fiches de projets d'investissement proposées étaient ensuite analysées en fonction des critères établis par la Direction générale. Nous avons recensé à la figure 4.6 quelques programmes liés au maintien d'actifs qui sont consignés au PTI 2026-2028. Ce processus était en itération avec les membres du conseil municipal qui, à terme, ont approuvé les investissements consignés au PTI.

4.48 Le processus décisionnel pour les investissements au PTI n'est pas structuré en fonction des familles d'actifs ou encore des niveaux de service, mais en fonction de chaque direction de la Ville. Il est alors difficile d'évaluer si les investissements en maintien sont suffisants pour maintenir la qualité des services offerts par les actifs de la Ville.

Figure 4.6 : Divers programmes liés au maintien d'actifs⁶



⁶ Source : PTI 2026-2028 adopté par le conseil municipal de la Ville.

4.49 Comparer les besoins en maintien d'actifs entre les services et les familles d'actifs est crucial pour faire passer l'information du niveau opérationnel à un niveau stratégique pour la prise de décision. Cette comparaison vise à s'assurer que la Ville alloue de façon optimale ses ressources humaines et financières. Elle permet aussi de cerner l'impact des choix d'investissements faits sur les besoins futurs pour assurer les niveaux cibles de services et les risques réels concernant l'état des actifs. Pour ce faire, le processus décisionnel en place doit s'assurer d'avoir une ligne de mire entre les niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques à l'aide de critères pour guider les choix d'investissements dans les interventions à réaliser pour maintenir les actifs.

4.50 L'objectivité revêt une grande importance dans le processus décisionnel, car elle permet de vérifier que les interventions priorisées concernent les actifs dont l'état est le plus critique et qui apportent la plus grande contribution à maintenir des niveaux cibles de service. Le processus décisionnel peut intégrer divers éléments qui serviront de règles pour contribuer à cette objectivité, par exemple :

- le coût de l'inaction, soit les conséquences financières, opérationnelles et réputationnelles de ne pas faire le maintien des actifs ou d'atteindre le niveau cible de service;
- les risques pour la Ville en lien avec l'interruption des services que les actifs soutiennent;
- une enveloppe budgétaire par famille d'actifs ou par service, selon leurs besoins, y compris le maintien d'actifs, pour leur allouer suffisamment de ressources financières et humaines;
- l'indice de vétusté des actifs, soit le ratio du coût de maintien de l'actif par rapport à sa valeur de remplacement pour comparer objectivement un actif sans tenir compte de sa valeur de remplacement absolue qui peut influencer la décision.

4.51 Des initiatives entreprises à la Ville sont d'ailleurs d'autres exemples intéressants. Les changements climatiques font partie de ses priorités organisationnelles. Cette priorité se reflète dans les deux derniers PTI où il est stipulé que les projets d'investissements retenus augmentent la résilience collective face aux changements climatiques. Particulièrement dans celui de 2026-2028, la Ville prévoit investir à la hauteur de 77 M\$ pour les trois prochaines années dans le programme de réfection

des chaussées et de réhabilitation des actifs municipaux souterrains afin de les rendre plus résilients face aux changements climatiques.

4.52 La Ville a aussi adhéré au programme OASIS, piloté par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. Ce programme vise à mieux adapter le milieu des organismes municipaux aux impacts des changements climatiques en planifiant et en réalisant des projets de verdissement. Une analyse spatiale des risques climatiques sur l'ensemble du territoire est en cours de réalisation pour mieux planifier l'adaptation de ses actifs municipaux. Elle permet d'agir face aux impacts des vagues de chaleur et des épisodes de précipitations intenses, deux réalités climatiques qui affectent les services à la population et les actifs qui les soutiennent.

4.53 Selon la Ville, ces deux exemples serviront éventuellement d'informations complémentaires à la planification des interventions en maintien des actifs. Il sera possible d'analyser l'environnement d'un actif pour identifier les solutions naturelles pouvant être mises de l'avant afin de prolonger sa durée de vie.

4.54 D'autres informations pourront éventuellement être intégrées à la prise de décision, comme les informations sociodémographiques. Par exemple, le portrait sociodémographique 2021 de la Ville affiche des proportions plus élevées que pour l'ensemble du Québec en ce qui concerne l'utilisation d'un véhicule automobile. Les données sur le nombre de véhicules pourraient être un intrant dans la planification des investissements relativement à la réfection des chaussées.

4.55 Un autre exemple qui pourra éventuellement être intégré à la prise de décision est l'évolution technologique. L'utilisation de nouveaux matériaux pour l'enrobage routier lors des travaux en maintien d'actifs peut faire partie de l'adaptabilité pour en prolonger la durée de vie.

4.56 Pour la Ville, l'enjeu n'est pas seulement de maintenir ou de remplacer un actif, mais d'adopter une approche progressive pour formaliser les règles qui permettent



Un processus décisionnel objectif permet à une organisation d'être rationnelle et de guider les décisions dans la gestion des actifs. Différents éléments devront être intégrés à la prise de décision pour assurer une allocation optimale des ressources financières et humaines.

d'accepter ou de refuser de manière objective un investissement en tenant compte des risques et de l'impact d'un refus.



Recommandation 2025-4-3 :

Nous recommandons à la Ville de s'assurer que le processus décisionnel intègre des facteurs qui permettent de prioriser les interventions pour les actifs dont l'état est le plus critique et qui apportent la plus grande contribution à maintenir le niveau de service souhaité.

Les ressources

4.57 La Ville a prévu des ressources financières pour la structuration des données disponibles sur ses actifs et l'élaboration du PGA-Eau en cours de réalisation. Elle a également prévu des ressources humaines par la désignation d'un conseiller en gouvernance des actifs au Bureau de projets pour guider ces travaux, appuyée par la connaissance et l'expertise des directions de la Ville.

4.58 Elle prévoit également, dans l'allocation de ses ressources financières, un budget pour l'élaboration du plan d'intervention tous les quatre ans pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées. Au cours des dernières années, elle a consacré des fonds pour l'élaboration de plans directeurs de maintien d'actifs immobiliers (2021) et des parcs, des équipements et des plateaux extérieurs (2021). Soulignons qu'au moment d'écrire notre rapport, les plans directeurs de l'éclairage, des égouts et des ouvrages d'art étaient en cours d'élaboration ou à venir.

4.59 Au-delà des ressources financières, la capacité humaine des directions de la Ville doit être considérée pour prendre en charge cette gestion des actifs. Elle ne peut reposer uniquement sur un membre du personnel. Ainsi, dans son cadre de gouvernance, il sera important qu'elle évalue les besoins en ressources financières et humaines pour prendre en charge le système de gestion des actifs et qu'elle les intègre dans sa planification financière.



L'affectation des ressources financières permet de distribuer des fonds au budget de fonctionnement et d'investissements pour gérer les actifs municipaux sur son cycle de vie. La capacité humaine devra également être considérée dans l'allocation des ressources pour soutenir cette gestion des actifs.



Recommandation 2025-4-4 :

Nous recommandons à la Ville d'évaluer les besoins en ressources financières et humaines pour prendre en charge les activités de la gestion des actifs et de les intégrer dans sa planification financière.

Les compétences

4.60 L'aptitude à prendre en charge la gestion des actifs sans créer de surcharge est l'actif invisible qui contribue à créer de la valeur au système. Une évaluation de la maturité en gestion des actifs mesure les éléments déjà en place par rapport aux meilleures pratiques. Une analyse de maturité identifie les actions d'amélioration pour tendre vers les cibles désirées. Ce sont des exercices qui doivent se dérouler, en pratique, à des moments clés, ce qui n'a pas été réalisé à la Ville.

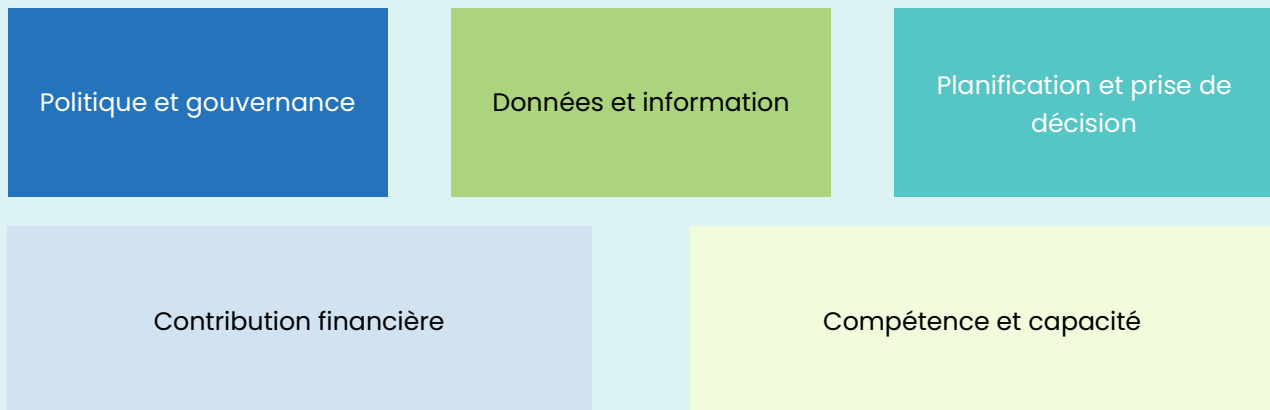
4.61 Au tout début, l'évaluation de la maturité aide à établir un diagnostic initial de la situation avant d'entreprendre quoi que ce soit dans la démarche de gestion des actifs. Elle permet d'identifier le niveau actuel de maturité de l'organisation. Ensuite, l'analyse de maturité vient cibler les actions pour parvenir à un niveau souhaité supérieur. Cette évaluation et cette analyse évitent d'implanter un système avec des processus et des outils trop complexes pour le niveau de maturité de l'organisation.

4.62 Des cadres reconnus sont disponibles pour effectuer une telle évaluation et analyse, dont celle de la FCM. Ces cadres abordent cinq domaines de compétences, comme ils sont illustrés à la figure 4.7.



L'analyse de la maturité en gestion des actifs permet de prendre conscience des domaines de compétence à améliorer au sein de l'organisation par rapport aux meilleures pratiques. Une périodicité devra être prévue pour constater le progrès et pour adapter la stratégie face à l'évolution dans les différents domaines de compétence.

Figure 4.7 : Cinq domaines de compétences⁷



- la politique et la gouvernance définissent le cadre stratégique, les rôles et les responsabilités ainsi que les objectifs nécessaires pour encadrer la gestion des actifs;
- les données et l'information mesurent la capacité à recueillir, stocker, gérer et analyser les données sur les actifs pour soutenir une prise de décision éclairée;
- la planification et la prise de décision évaluent comment les objectifs stratégiques sont transformés en plan d'action sur le cycle de vie des actifs (acquisition, entretien, maintien et disposition) en s'appuyant sur une évaluation des risques et des investissements nécessaires;
- la contribution financière mesure la capacité à intégrer les besoins techniques des actifs dans ses prévisions financières à long terme;
- la compétence et la capacité évaluent si les ressources humaines, les compétences, les aptitudes et les outils nécessaires aux activités de gestion des actifs sont disponibles, soit si l'organisation détient la capacité réelle (temps, effectifs et leadership) pour mettre en œuvre ses plans.

4.63 Chacun de ces domaines de compétences est évalué sur une échelle de 1 à 5. En ce qui concerne celui portant sur la politique et la gouvernance, l'échelle est décrite au tableau à l'annexe 2.

⁷ Source : Figure préparée par le Bureau et inspirée des bonnes pratiques.

4.64 Cet exercice est un véritable levier stratégique pour la Ville afin de lui donner la possibilité de mettre en place des actions dans les bons domaines de compétences pour atteindre le niveau de maturité ciblé, tout en assurant une cohérence des actions avec ses objectifs stratégiques dans sa prise de décision. Cet exercice doit être refait périodiquement pour mesurer les progrès et canaliser les actions dans les bons domaines de compétences afin de s'améliorer en continu.



Recommandation 2025-4-5 :

Nous recommandons à la Ville d'effectuer une évaluation et une analyse de la maturité en matière de gestion des actifs pour l'appuyer dans sa démarche d'amélioration continue et de suivre périodiquement sa progression.

Les technologies

4.65 Les données sur les actifs de la Ville proviennent de différents outils technologiques, par exemple :

- les bris d'actifs sont recueillis par la Direction des travaux publics et ensuite saisis annuellement dans la base de données;
- la description et l'état des actifs sont documentés dans les plans d'interventions ou les plans directeurs ainsi que dans la base de données;
- les requêtes reçues des citoyens en lien avec les actifs sont recueillies et enregistrées dans le système de gestion des requêtes du Bureau des citoyens;
- les interventions réalisées par la Direction des travaux publics sont documentées dans un SharePoint, et celles de la Direction du génie, dans le logiciel de gestion de projets;
- les coûts liés aux actifs sont enregistrés dans le système comptable de la Direction des finances et de l'approvisionnement selon le poste comptable approprié;
- le financement des investissements est suivi par la Direction des finances et de l'approvisionnement par règlement d'emprunt à l'aide d'un classeur Excel.

- 4.66 Les outils technologiques en place veillent à transformer les données brutes recueillies dans les directions en informations décisionnelles pour les niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques. Être en mesure d'associer les données pertinentes à un actif est l'un des piliers d'une gestion performante. L'une des façons d'atteindre cet objectif est l'utilisation d'une clé unique pour joindre les données provenant de ces outils technologiques.
- 4.67 La Ville a œuvré activement dans les dernières années pour améliorer et regrouper l'information disponible au moyen de divers supports, notamment une base de données alimentant les outils géomatiques pour les opérations. Il est primordial de la rendre plus facilement exploitable pour la gestion des actifs.
- 4.68 Par exemple, lors de la planification des interventions pour les chaussées, les bris survenus sont mis en parallèle manuellement avec l'état des chaussées par la Direction du génie. Il s'agit d'une bonne pratique, puisque cela favorise une vision plus intégrée des besoins en maintien de chaussées et de leur environnement, comme le réseau souterrain ou l'éclairage. Cet exercice contribue également :
- à mieux cibler les travaux urgents;
 - à optimiser les investissements en y combinant d'autres types de travaux simultanément;
 - à mieux guider la Direction générale lors des choix d'investissements au PTI.
- 4.69 Néanmoins, elle gagnerait en efficacité si les silos de données sont décroissés, par exemple en liant les bris à un code d'actif unique, ce qui permet plus facilement l'analyse en croisant les données. Cet exercice veillerait à extraire plus facilement la récurrence des bris pour un segment de chaussée, en particulier sur son cycle de vie.
- 4.70 La Direction des finances et de l'approvisionnement collecte l'information financière pour chaque catégorie d'actifs lorsque les dépenses effectuées sont capitalisables. Les dépenses non capitalisables, quant à elles, qui constituent souvent les dépenses de fonctionnement d'entretien, ne sont pas recensées par catégories d'actifs. Ainsi, il y a peu ou pas d'information financière disponible sur les coûts réels d'un actif sur son cycle de vie.
- 4.71 Recenser ces coûts contribue à détecter le point de bascule où le maintien de l'actif coûte plus cher qu'investir pour en disposer et en acquérir un nouveau. Pour répertorier efficacement les coûts, il doit y avoir un passage entre une vision comptable basée sur des factures et une approche de cycle de vie complet de l'actif.

4.72 Il sera important d'évaluer comment l'utilisation des systèmes de gestion d'information peut être maximisée en s'assurant que :

- la bonne donnée est collectée par le bon support;
- la structure permet la centralisation pour fins d'analyse, tant au niveau opérationnel, tactique qu'à celui stratégique;
- la conservation des données historiques suit l'évolution de la performance organisationnelle.

4.73 Il ne s'agit pas de centraliser les données dans un seul système, mais plutôt de faire travailler les systèmes ensemble pour que la même donnée soit disponible à tous les intervenants, peu importe de quel système elle provient. Ceci permet d'éviter la redondance du travail et assure que les différents intervenants ne traitent pas les mêmes données pour les exploiter.

4.74 De plus, plusieurs données proviennent de rapports réalisés par des fournisseurs dont certaines n'étaient pas compatibles avec les systèmes de gestion d'information de la Ville. Elle se doit d'encadrer le format et la structure des données qu'elle obtient auprès des fournisseurs afin de les exploiter efficacement par la suite.

4.75 Une Politique de gouvernance des données est en place depuis septembre 2023 à la Ville, et un plan d'action est en cours d'implantation. L'arrimage avec la démarche pour garantir une bonne architecture est primordial pour s'assurer que la même donnée soit disponible à tous. Il sera également important d'avoir une gouvernance des données sur les actifs pour garantir leur qualité, mais aussi pour qu'elles soient comparables avec un langage commun.



Une multitude d'outils technologiques sont utilisés pour gérer les données sur les actifs municipaux. L'architecture et la gouvernance de ces données devront encadrer leur structure, assurer leur exploitation efficace et garantir leur qualité.



Recommandation 2025-4-6 :

Nous recommandons à la Ville de déterminer l'architecture et la gouvernance des données relatives à la gestion des actifs et d'établir un plan d'action pour les mettre en place.

La politique de gestion des actifs

- 4.76 Les échanges tenus avec la Ville et les priorités organisationnelles 2025 démontrent son intention d'aller de l'avant pour structurer la gestion des actifs dans son ensemble. Elle s'est également engagée auprès du MAMH à élaborer un PGA-Eau. Elle n'a toutefois pas de politique de gestion des actifs en place qui démontre son engagement à soutenir la démarche et à allouer les ressources financières et humaines nécessaires pour la prendre en charge, soit à assurer la mise en place et la pérennité d'un cadre de gouvernance pour soutenir son système de gestion des actifs.
- 4.77 Une telle politique sera un levier pour la gouvernance et pour la transformation de sa culture organisationnelle, notamment en mettant davantage l'accent sur les principes d'une prise de décision basée sur la valeur des services offerts, la gestion des risques et une approche axée sur le cycle de vie de l'actif. La politique aidera la Ville à démontrer une gestion responsable de ses fonds publics. Elle est aussi un outil structurant pour assurer la pérennité de la démarche au-delà de ses cycles organisationnels et électoraux.
- 4.78 La politique de gestion des actifs est un outil vivant. Son élaboration peut être progressive avec une première version simple où les principes fondamentaux y sont définis. Elle peut par la suite être ajustée selon la connaissance acquise au fil du temps et la maturité gagnée dans la démarche de gestion des actifs.



La politique de gestion des actifs est une composante essentielle d'un système de gestion des actifs qui définit l'importance de cette gestion dans l'organisation. Elle devra faire partie de la démarche de gestion des actifs à la Ville.



Recommandation 2025-4-7 :

Nous recommandons à la Ville de se doter d'une politique de gestion des actifs, de la faire entériner par le conseil municipal et de la faire évoluer progressivement avec la connaissance et la maturité acquise au cours de la démarche de gestion des actifs.

La stratégie de gestion des actifs

4.79 Il n'y a pas de stratégie de gestion des actifs en place à la Ville. Une telle stratégie oriente les décisions en matière de gestion des actifs. Elle décrit comment la Ville va gérer l'ensemble de ses actifs pour créer de la valeur aux services qu'elle offre à la population. Il est fondamental de se doter d'une stratégie de gestion des actifs pour briser les silos entre les directions, pour aligner les interventions de la Ville, pour justifier les budgets auprès des décideurs, pour passer à une gestion proactive, pour gérer le risque lié aux actifs, pour assurer la continuité des services offerts à la population et pour avoir une équité intergénérationnelle.

4.80 Voici, en exemple, les principaux éléments d'une stratégie de gestion des actifs selon les bonnes pratiques :

- les objectifs;
- le portrait des actifs;
- les niveaux de service à la population;
- le cadre de prise de décision;
- la stratégie de cycle de vie;
- le plan de financement à long terme;



Une stratégie de gestion des actifs indique la ligne de mire à suivre dans l'élaboration des plans de gestion des actifs et dans la planification des interventions sur le cycle de vie des actifs. Elle doit être formalisée pour démontrer l'engagement de l'organisation et être évolutive.

- l'amélioration continue.

4.81 Bien que la Ville n'ait pas de stratégie de gestion des actifs, dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes attardés aux éléments actuellement en place qui y sont liés.



Recommandation 2025-4-8 :

Nous recommandons à la Ville d'élaborer une stratégie de gestion d'actifs à partir des informations disponibles, de la faire entériner par le conseil municipal et de l'améliorer progressivement avec l'évolution de la démarche de gestion des actifs.

Les objectifs

4.82 Le PDI 2020-2029 de la Ville fixe un objectif en maintien des actifs, soit de consacrer 66,6 % des investissements à leur pérennité. Cet objectif n'a toutefois pas été traduit en actions à mettre en œuvre dans les opérations afin de l'atteindre.

4.83 Au moment d'écrire notre rapport, la Ville élaborait le PQI 2027-2031. Bien que la LCV exige une planification annuelle des investissements sur un horizon de trois ans par le PTI, la Ville le fera sur une période à plus long terme de cinq ans. Comme il est mentionné précédemment, elle a pour objectif de consacrer 60 % des investissements en maintien des actifs dans le cadre du PQI 2027-2031. Cet objectif ne s'appuie toutefois pas sur une connaissance des besoins en interventions sur le cycle de vie pour l'ensemble des actifs, cette information n'étant que partiellement disponible.



Des objectifs d'investissements en maintien des actifs ont été établis. Ils devraient être appuyés sur les besoins en maintien des actifs et faire l'objet d'un suivi pour mesurer le progrès par rapport aux objectifs définis.

4.84 Les objectifs, bien qu'ils soient à haut niveau, devraient être davantage précisés pour dicter comment la Ville investira ses ressources financières et humaines à long terme en maintien d'actif. Ces objectifs servent de boussoles pour aligner les décisions opérationnelles et tactiques sur les cibles et les priorités stratégiques. Par exemple, la Ville peut pousser sa réflexion pour déterminer quels sont ses services essentiels à

maintenir, quel seuil de dégradation d'actif elle refuse de tolérer ou quel niveau de taxe la population est prête à accepter pour maintenir les services actuels.



Recommandation 2025-4-9 :

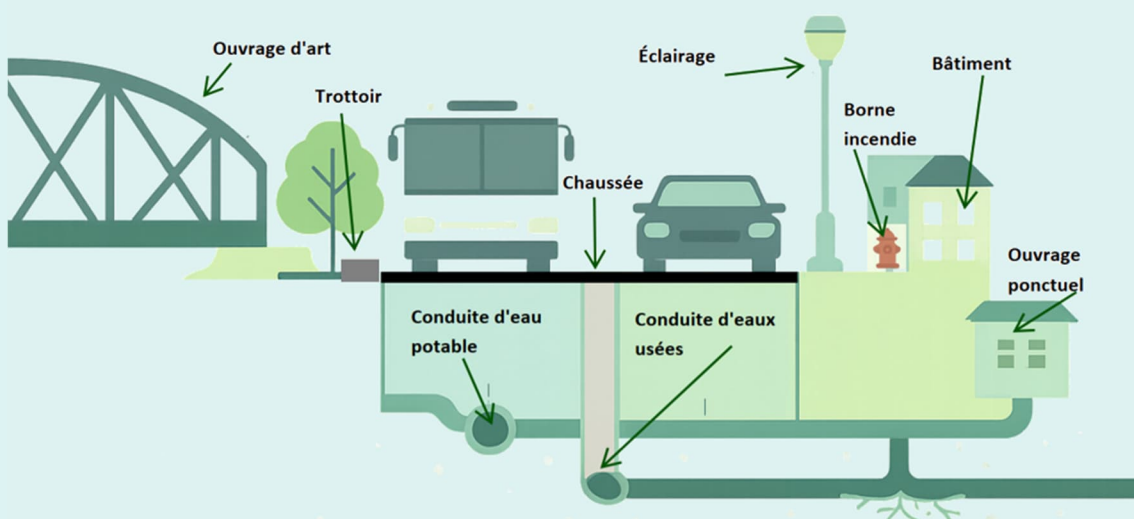
Nous recommandons à la Ville d'établir les objectifs à sa stratégie de gestion des actifs qui dicteront comment les ressources financières et humaines doivent être investies à long terme en maintien d'actifs.

Le portrait des actifs

4.85 Comme il est illustré à la figure 4.8, un bon portrait permet de superposer les données pour avoir une vision intégrée de l'actif et de son environnement afin d'optimiser les interventions. Par exemple, pour le réseau routier :

- en surface : l'état de la chaussée, des ouvrages d'art, des trottoirs et de l'éclairage;
- au souterrain : l'état des conduites d'eau potable et des eaux usées.

Figure 4.8 : Exemple d'une vision intégrée de la chaussée et des conduites⁸



⁸ Source : Figure préparée par le Bureau et inspirée des bonnes pratiques.

4.86 Tenir ce portrait sous forme numérique facilite la consultation de la même donnée par tous les intervenants. De plus, on peut la géolocaliser sur une carte éventuellement et pérenniser la connaissance des actifs en détenant, entre autres, leurs caractéristiques, leurs indices d'état, l'historique des interventions et leurs coûts.

4.87 À la Ville, la démarche du Bureau de projets pour structurer les données disponibles sur les actifs brosse un premier portrait des actifs, dans un classeur Excel, réparti en huit familles d'actifs, illustrées au tableau 4.1.

Tableau 4.1 : Catégorisation des actifs à la Ville⁹

Famille d'actifs	Exemples – Actifs municipaux
Eau	Stations de pompage, puisards, réservoirs et conduites d'eau potable, d'eau pluviale et d'eaux usées
Routier	Chaussées, ouvrages d'art, stationnements publics, voies cyclables et piétonnières, signalisation et éclairage
Bâtiment	Terrains, bâtiments administratifs, de services et patrimoniaux
Véhicule	Véhicules administratifs, d'urgence et voirie
Équipement et outil	Équipements de voirie, de police et d'incendie
Technologie	Postes de travail, systèmes et infrastructures informatiques
Naturel	Milieux humides, forêts et friches
Récréatif	Parcs et espaces verts, terrains sportifs et sentiers pédestres

4.88 Plusieurs données présentes à ce classeur correspondent aux bonnes pratiques en la matière. Ces données peuvent être classées dans trois catégories distinctes et sont présentées au tableau 4.2.

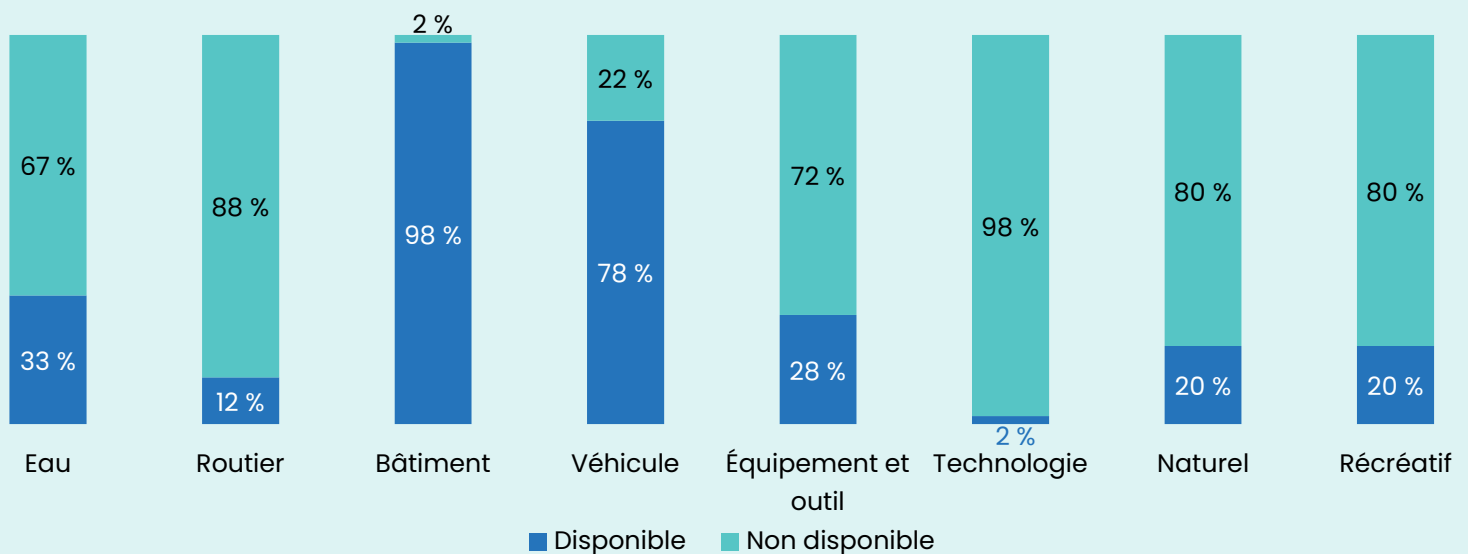
⁹ Source : Données recueillies auprès de la Ville.

Tableau 4.2 : Catégories de données¹⁰

Donnée descriptive	Donnée technique	Donnée financière
• Numéro d'identification • Famille et type d'actifs • Nom de l'actif • Localisation • Description • Année d'acquisition ou de mise en service	• Cote et indice d'état • Durée de vie utile et restante • Dernière intervention majeure • Année de la donnée • Quantité	• Besoins annuels en maintien • Estimation des coûts • Valeur de remplacement

4.89 La réalisation de ce premier portrait a permis d'établir des bases pour structurer l'inventaire avec un minimum d'information. Selon ce classeur, plus de 100 000 actifs sont recensés, et des données descriptives, techniques et financières sont disponibles pour environ 24 % d'entre eux. La figure 4.9 en présente le détail par famille d'actifs.

Figure 4.9 : Données descriptives, techniques et financières disponibles par famille d'actifs¹¹



¹⁰ Source : Données recueillies auprès de la Ville.

¹¹ Source : Données non auditées fournies par la Ville.

4.90 Avant de poursuivre la collecte des données, il sera important de répondre aux besoins de la Ville en matière d'information et d'évaluer, notamment, si :

- de nouvelles données s'avèrent importantes;
- des données disponibles sont superflues et alourdissent la mise à jour;
- des données sont désuètes, mais importantes et requièrent donc une mise à jour.

4.91 Le plan directeur de maintien d'actifs immobiliers est un exemple applicable au dernier questionnaire ci-haut dans lequel 98 % des données sont disponibles. Comme elles ont été collectées en 2021, les nouveaux actifs n'y sont toutefois pas reflétés.

4.92 L'inventaire doit être mis à jour périodiquement pour conserver son utilité en présentant des informations cohérentes et fidèles à la réalité. Une réflexion sur les données importantes pour présenter une synthèse claire et pertinente à la prise de décisions est fondamentale pour optimiser les efforts. Il sera ainsi important, dans une prochaine étape, de déterminer la fréquence de leurs mises à jour, selon les besoins informationnels de la Ville.

4.93 Soulignons que certaines initiatives sont en cours. Par exemple, la Direction du génie prévoit actualiser annuellement la base de données relativement aux conduites d'eau potable, d'égouts et aux chaussées. Néanmoins, cette réflexion devra être faite de façon globale aux actifs pour s'assurer d'optimiser les efforts en fonction de la criticité des actifs. Bien qu'un portrait des actifs ait été réalisé, plusieurs données pertinentes sont manquantes afin d'en obtenir un plus complet; entre autres, l'état de l'actif, sa valeur de remplacement et l'estimation des coûts sur son cycle de vie. Nous avons examiné ce qui était disponible sur ces types de données.

L'état des actifs

4.94 La Politique d'investissements de la Ville stipule que l'état des actifs doit être évalué, généralement tous les cinq ans, afin que les directions responsables proposent des plans d'intervention sommaires. En ce qui a trait à l'état des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, il est évalué tous les quatre ans, soit ce qui est demandé dans le cadre de la TECQ avec la remise d'un plan d'intervention à jour qui identifie les travaux prioritaires admissibles à ce soutien financier offert par le gouvernement. La Ville a recours à un fournisseur qui les inspecte et les ausculte. Leur état est ensuite évalué à l'aide d'indicateurs pour leur attribuer un statut et une cote d'état. Cette

attribution permet d'identifier subséquemment les interventions prioritaires à réaliser à court terme. Par exemple, l'évaluation de l'état des chaussées s'appuie sur :

- l'état de sa surface selon la dégradation, la fissuration et les défauts observés;
- le niveau de hiérarchisation selon le type de route, soit niveau 1 pour les voies artérielles, niveau 2 pour les voies collectrices et niveau 3 pour les routes locales.

4.95 Pour un même état de surface, la cote d'état sera différente selon son niveau de hiérarchisation. Ainsi, une voie artérielle requiert un meilleur état de la surface pour obtenir le statut « excellent » qu'une route locale. Le volume de véhicules d'une voie artérielle étant plus grand, sa dégradation est plus rapide. Le tableau 4.3 présente un exemple qui établit les statuts et les cotes d'état pour les chaussées.

Tableau 4.3 : Indice d'état de surface pour les chaussées¹²

Statut	Cote	Indice d'état de surface (PCI)		
		Voies artérielles	Voies collectrices	Routes locales
Excellent	1	>90 à 100	>85 à 100	>80 à 100
Bon	2	>80 à 90	>70 à 85	>60 à 80
Moyen	3	>60 à 80	>50 à 70	>40 à 60
Mauvais	4	>40 à 60	>30 à 50	>20 à 40
Très mauvais	5	0 à 40	0 à 30	0 à 20

4.96 Les évaluations de l'état des chaussées révèlent que 28 % des 630 kilomètres auscultés en 2024 requièrent des interventions à court et à moyen terme, puisqu'elles ont un statut « très mauvais » ou un statut « mauvais ». Cette proportion est demeurée comparable entre 2020 et 2024. Bien que des méthodes d'évaluation de l'état préconisées dans le Guide d'élaboration d'un plan d'intervention du MAMH s'appliquent aux conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, les autres actifs doivent être évalués, selon une méthode établie. Ainsi, il est pertinent que la Ville se dote d'un mécanisme pour évaluer leur état en identifiant des indicateurs propres pour chaque famille d'actifs. À titre d'exemple, pour les véhicules, les données de kilométrage, la durée de vie utile et restante et les heures d'utilisation sont des indicateurs qui pourraient être utilisés pour évaluer leur état.

¹² Source : Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées rédigé par le MAMH.

4.97 Pour les actifs ne faisant pas partie du plan d'intervention, la fréquence de l'évaluation de la Politique d'investissements n'a pas été opérationnalisée avec une stratégie par famille d'actifs, y compris la fréquence de la mise à jour en tenant compte de la capacité de la Ville. Selon les données techniques disponibles, l'état n'est connu que pour 28 % de ses actifs, et l'information peut provenir d'analyses effectuées il y a quelques années.

Valeur de remplacement

4.98 Les valeurs de remplacement disponibles pour les familles d'actifs de la Ville totalisent 4,2 milliards de dollars et sont présentées au tableau 4.4.

Tableau 4.4 : Valeur de remplacement et caractéristiques des familles d'actifs de la Ville¹³

Famille d'actifs	Caractéristique	Valeur de remplacement	Proportion
Eau			69,4 %
• Conduites d'eau potable	589,91 km	841 M\$	
• Conduites d'eaux usées	488,5 km	911 M\$	
• Conduites d'eaux pluviales	383,13 km	851 M\$	
• Actifs municipaux ponctuels d'eau	96 unités	327 M\$	
Routier (sous la responsabilité de la Ville)			26,4 %
• Routes	654 km	1 044 M\$	
• Ouvrages d'art	34 unités	69 M\$	
• Voies cyclables et piétonnières	132 km	N. D.	
• Signalisation et éclairage	23 808 unités	N. D.	
Bâtiment			
• Bâtiments	89 unités	138 M\$	3,3 %
• Terrains	284 hectares	N. D.	
Véhicule	275 unités	32 M\$	0,8 %
Équipement et outil	6 109 unités	7 M\$	0,1 %
Technologie	739 unités	N. D.	
Naturel	9 964 hectares	N. D.	
Récréatif	832 unités	N. D.	
Total		4 220 M\$	100 %

¹³ Source : Données non auditées fournies par la Ville.

4.99 Ces valeurs de remplacement proviennent des données de la Ville datant de 2021 à 2025, sans considérer l'indice d'inflation. Il s'agit d'une information partielle, puisqu'elle n'est disponible que pour 26 % des actifs de la Ville.

4.100 La valeur de remplacement est différente de la valeur comptable nette. Cette dernière fait référence au coût historique moins sa dépréciation, alors que la valeur de remplacement fait référence au coût qui serait engagé si l'actif devait être remplacé par un nouveau à l'état neuf. Lorsque le coût pour assurer le maintien de l'actif devient trop important par rapport à sa valeur de remplacement et sa durée de vie restante, des sommes sont alors investies pour en disposer et le remplacer par une nouvelle acquisition. La valeur de remplacement de l'actif est ainsi une donnée utile à la prise de décision, notamment pour planifier le financement à long terme des actifs sur leur cycle de vie.

4.101 L'évaluation de la valeur de remplacement repose sur plusieurs facteurs, et différentes méthodes de calcul peuvent être utilisées, par exemple :

- le prix d'acquisition ou de construction ajusté selon l'indice d'inflation;
- le prix actuel du marché pour un actif similaire;
- l'estimation des coûts de construction.

4.102 Tout comme l'état de l'actif, la valeur de remplacement est une donnée évolutive dans le temps, alors il est important qu'elle soit mise à jour périodiquement. Par exemple, l'inflation et les tendances du marché influencent le prix des matériaux et de la main-d'œuvre et donc la valeur de remplacement. Les bonnes pratiques suggèrent de la réévaluer au maximum tous les cinq ans, ce que préconise la Politique d'investissements de la Ville. Elle devrait faire l'objet d'une indexation annuelle entre chaque réévaluation.

Estimations des coûts sur le cycle de vie

4.103 Une estimation des coûts en maintien est disponible pour certains actifs de la Ville. Par exemple, le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées 2025 indique que les coûts prévus pour les interventions de réfections majeures, de réparation ponctuelle et de repavage des chaussées sont de 52 M\$ pour la période 2025 à 2028. Cette estimation se concentre sur les chaussées dont l'état est « mauvais » et « très mauvais ». Les interventions pour celles en meilleur état ne sont pas considérées. Cette connaissance permettrait de

mieux planifier financièrement à long terme en sachant quels sont les coûts pour une chaussée au cours de son cycle de vie.

4.104 Le plan directeur de maintien d'actifs immobiliers 2021 estime les coûts en maintien à court terme à 5,3 M\$, à moyen terme à 8 M\$ et à long terme à 4,1 M\$. Cette estimation couvre le coût des interventions de nature préventive (39 %), corrective (54 %) et de mise en conformité (7 %). Le plan directeur des parcs, des équipements et des plateaux extérieurs 2022-2037 estime le coût à court terme à 18,2 M\$, à moyen terme à 24,3 M\$ et à 8,5 M\$ à long terme. Ce plan couvre les coûts, comme l'amélioration, la mise aux normes, la réfection partielle ou complète.

4.105 Des données collectées à l'interne peuvent être utiles à l'estimation des coûts sur la durée de vie utile de l'actif, par exemple :

- les données historiques : l'utilisation des coûts engagés dans le passé favorise le raffinement des prévisions des coûts futurs;
- le marché actuel : coûts qui seraient engagés selon les conditions actuelles du marché au moment de l'estimation.

4.106 Pour conclure sur le portrait des actifs, le fait que l'information n'est pas complète ne doit pas être un frein pour la Ville à aller de l'avant pour établir une stratégie de gestion des actifs. Les bonnes pratiques s'entendent pour dire qu'il est préférable de commencer avec l'information disponible plutôt que d'attendre d'avoir un portrait complet. L'exercice de structurer les données disponibles comme l'a fait la Ville fait d'ailleurs partie des premières étapes à réaliser. Cet exercice aide à déterminer l'approche progressive pour améliorer la disponibilité des données sur lesquelles la prise de décision se base.

4.107 Le portrait des actifs est l'une des assises de la gestion des actifs, particulièrement pour le maintien. Il brosse le portrait des familles d'actifs détenus, leur localisation, leur état et leur valeur de remplacement. Un tel portrait facilite le passage d'une gestion réactive à une gestion proactive. Par exemple, en connaissant l'âge de chaque chaussée, il est possible de



Brosser un portrait des actifs permet à une municipalité de connaître leur état, leur valeur de remplacement et leur coût sur le cycle de vie complet. La stratégie en place devra permettre de collecter les données manquantes et de les actualiser périodiquement pour présenter un portrait des actifs complet et utile pour le processus décisionnel.

prévoir qu'une chaussée dans un état « moyen » sera dans un état « critique » dans quelques années, si aucune intervention préventive et corrective n'est réalisée. Il est alors possible de planifier des interventions de maintien des actifs pour prolonger sa durée de vie. Lorsque l'information n'est pas disponible, les estimations selon l'expérience provenant des opérations peuvent être utilisées pour les effectuer jusqu'à ce que la collecte des données soit disponible. Étant donné que les données descriptives, techniques et financières ne sont pas disponibles pour 76 % des actifs de la Ville, il sera important de bien planifier la collecte des données manquantes.



Recommandation 2025-4-10 :

Nous recommandons à la Ville de se doter d'une stratégie pour établir un portrait des actifs, comprenant notamment l'état, la valeur de remplacement et l'estimation des coûts sur le cycle de vie, qui est nécessaire à la prise de décision, et d'en assurer son actualisation. Cette stratégie devra considérer les politiques municipales en vigueur applicables.

Les niveaux de service à la population

4.108 Les niveaux de service ont pour rôle de soutenir l'évaluation de l'état des actifs et de prioriser les interventions requises. Bien que la stratégie de gestion des actifs et les PGA soient liés, les niveaux de service n'ont pas la même portée stratégique et la même précision. Dans la stratégie de gestion des actifs, ils sont définis à haut niveau et ils réitèrent l'engagement d'une ville à fournir des services durables et fiables à la population, comme offrir de l'eau potable de qualité. Ils ont pour rôle de justifier les investissements réalisés sur le cycle de vie des actifs auprès de la Direction générale, du conseil municipal et de la population.

4.109 Tandis qu'au PGA, chaque niveau de service est associé à une catégorie (exigence, citoyen ou technique); ce qui a été réalisé par la Ville pour les



Les niveaux de service sont établis lors de l'élaboration des PGA par famille d'actifs. Ils doivent néanmoins être définis à haut niveau afin que les investissements en maintien des actifs assurent la prestation des services convenue.

actifs en eau. Par exemple, pour le niveau de service technique, la Ville cible moins de 20 bris par année par 100 km de conduite d'eau potable.

- 4.110 À la Ville, ils ne sont pas définis à haut niveau pour l'ensemble de ses services à la population. Il s'agit d'un exercice important qui permet de mieux soutenir la prise de décision afin que la qualité des services ne soit pas compromise lors des choix d'investissements.



Recommandation 2025-4-11 :

Nous recommandons à la Ville d'établir les cibles de niveaux de service qu'elle veut offrir à la population, au fur et à mesure qu'elle évolue dans sa démarche de gestion des actifs.

Le cadre de prise de décision

- 4.111 Comme il est mentionné à la section « Les processus décisionnels » de notre rapport, la Ville a en place des critères pour prioriser les investissements en maintien d'actifs. Elle aurait toutefois avantage à formaliser l'ensemble des règles qui permettent d'accepter ou de refuser de manière objective un investissement en tenant compte des risques et de l'impact d'un refus.

La stratégie de cycle de vie

- 4.112 Dans la gestion des actifs, l'harmonisation des approches, des hypothèses et des paramètres est cruciale pour permettre la comparaison entre les familles d'actifs ou les scénarios d'investissements. Si chacun utilise ses propres règles, l'interprétation de l'information peut induire en erreur, comme faire paraître des actifs en meilleur état qu'ils le sont en réalité.

- 4.113 Comme il est abordé à la section « Le portrait des actifs » de notre rapport, plusieurs données constituent le fondement à la prise de décision concernant le maintien des actifs. Pour que la stratégie de gestion des actifs repose sur des bases solides, les approches, les hypothèses et les



Des approches, des hypothèses et des paramètres définis et documentés dans la stratégie de gestion des actifs sont fondamentaux pour être comparables entre les différentes familles d'actifs et éviter des interprétations différentes entre les intervenants.

paramètres doivent ainsi être harmonisés pour en faciliter la comparaison entre les familles d'actifs et les scénarios d'investissements. Si les données ne sont pas fiables, l'interprétation des données peut être trompeuse. Par exemple, l'état du même actif peut être différent selon les règles utilisées. D'ailleurs, nos discussions avec la Ville ont révélé plusieurs questionnements concernant les hypothèses et les paramètres à utiliser dans le PGA-Eau. Voici des exemples où des choix d'hypothèses et de paramètres sont nécessaires ainsi que des règles de décision, fixées :

- le seuil d'efficacité de l'intervention effectuée et la courbe de suivi pour le cycle de l'actif, ce qui change l'année estimée de fin de vie;
- l'échelle pour évaluer la criticité de l'actif;
- les coûts indirects à inclure ou à exclure pour la valeur de remplacement.

4.114 La FCM, le MAMH et le CERIU offrent des outils et des guides pour accompagner les municipalités dans la gestion des actifs, y compris leur pérennité. Ils visent à les encourager à adopter une stratégie par la mise en place d'une démarche pour assurer la pérennité des actifs municipaux. Certaines étapes sont itératives et peuvent être démarrées simultanément. Ces outils d'accompagnement sont axés sur les actifs de l'eau et des bâtiments municipaux. Il est ainsi important de fixer les règles pour l'ensemble des actifs.



Recommandation 2025-4-12 :

Nous recommandons à la Ville de fixer les règles pour faire en sorte que les approches, les hypothèses et les paramètres permettent d'assurer l'harmonisation et la comparabilité des analyses soutenant la prise de décision en gestion d'actifs.

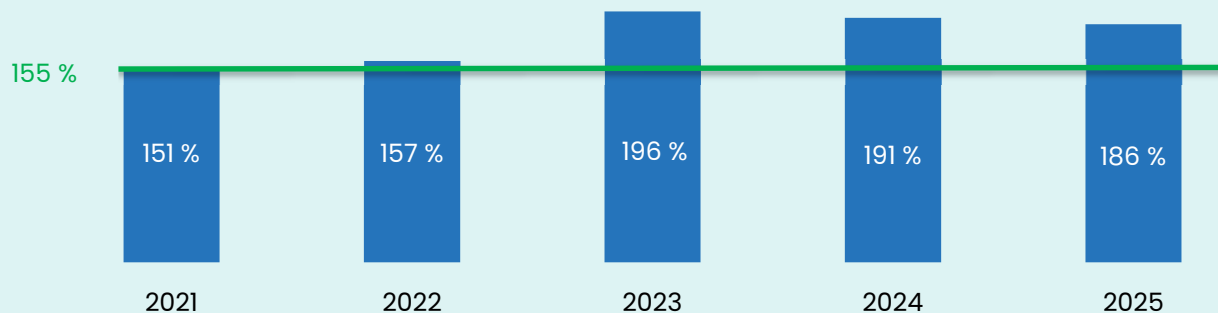
Le plan de financement à long terme

4.115 À la Ville, la planification des ressources à investir à court terme en maintien des actifs est résumée dans le PTI. Pour chacune des fiches de projet et de programme d'investissements, les sources de financement sont identifiées. La Direction des finances et de l'approvisionnement est en soutien au processus. Par exemple, elle participe au comité des subventions qui vise à maximiser l'utilisation des subventions et des transferts disponibles pour financer les programmes et les projets du PTI. Au niveau stratégique, elle accompagne la Direction générale dans la planification financière globale liée au PTI. À l'aide de divers scénarios de réalisation du PTI, elle

effectue des projections de l'évolution du service de la dette et de son poids futur sur les dépenses de fonctionnement de la Ville. Les sources de financement utilisées à la Ville relativement au maintien des actifs sont présentées à l'annexe 3.

- 4.116 La Ville finance à long terme plus de 75 % de ses investissements en fonction des durées de financement prévues à la Politique de capitalisation, d'amortissement et de financement des immobilisations. Elles sont établies en fonction de la durée de vie utile des actifs. La TECQ en finance également une partie.
- 4.117 Pour guider ses décisions en matière de financement à long terme, la Ville s'est aussi dotée d'une Politique de gestion de la dette. Elle prévoit le contrôle du niveau d'endettement par la mesure de cinq ratios, dont le ratio « dette nette/revenu ». Ce ratio permet de déterminer si les revenus totaux de la Ville sont suffisants pour payer ses dettes et ainsi évaluer sa capacité de remboursement. Selon cette politique, la cible de ce ratio est de 155 % d'ici 2029. La figure 4.10 montre l'évolution de ce ratio au cours des cinq dernières années. Le ratio est supérieur à la cible depuis 2022.

Figure 4.10 : Ratio « dette nette/revenu » de la Ville depuis 2021¹⁴



- 4.118 La planification des sources de financement pour les investissements en maintien des actifs est essentielle. Comme le présente l'annexe 3, elle peut combiner des revenus autonomes, des transferts gouvernementaux et des outils de financement à long terme. D'ailleurs, les bonnes pratiques suggèrent de diversifier les sources de financement. Notamment, un service de la dette qui représente une partie importante des sources de financement peut rendre moins flexible le budget d'investissements accordé au maintien des actifs mettant à risque de devoir reporter

¹⁴ Source : Données publiées aux faits saillants des rapports financiers de la Ville.

des interventions jugées essentielles. Un tel report à court terme coûte en pratique plus cher à long terme.

- 4.119 L'acquisition d'un nouvel actif a également un impact sur les besoins en maintien. Lors de la prise de décision, il est important de tenir compte de l'impact financier de ces nouvelles acquisitions sur les besoins en maintien qu'ils engendreront dans le futur. Cette attention permet de mieux cerner l'équilibre entre l'acquisition de nouveaux actifs et la capacité à assurer leur maintien au cours de leur cycle de vie.
- 4.120 Le cadre financier rend possible le contrôle des dépenses, des revenus, de la dette et des investissements pour planifier efficacement l'utilisation des ressources disponibles. Ce cadre comprend, entre autres, la planification financière à moyen et à long terme par la réalisation de projections qui mesurent l'impact des décisions sur les budgets d'investissements. Ce type d'outil facilite la prise de décision relativement aux choix d'investissements et aux types de financement à privilégier en simulant différents scénarios.
- 4.121 Les municipalités doivent planifier rigoureusement le maintien de leurs actifs dans un contexte où les ressources budgétaires sont limitées tout en profitant au maximum des nouvelles subventions offertes.
- 4.122 Le PDI 2020-2029 de la Ville estimait les besoins en investissements pour ses actifs existants à 54 M\$ par année, excluant ce qui touche le développement. L'estimation se basait sur une durée de vie utile moyenne de 50 ans. Cette somme était composée de 45,3 M\$ par année pour le maintien des actifs et de 8,7 M\$ pour les besoins en rattrapage. Le PDI soulignait également un sous-investissement annuel de 30 M\$, les sommes prévues au PTI ne s'élevant qu'à 24 M\$ par année.
- 4.123 Afin de rattraper ce retard, le PDI soulevait l'importance de créer des enveloppes récurrentes au PTI équivalant à 3 % de la valeur de remplacement des actifs, soit :
- 25 M\$ récurrents annuellement pour la réfection des actifs municipaux en eau;
 - 19,2 M\$ récurrents annuellement pour la réfection de la voirie;
 - 5,4 M\$ récurrents annuellement pour la réfection des immeubles.
- 4.124 Comme il a été mentionné précédemment, ce programme décennal n'a toutefois pas fait l'objet d'un suivi, y compris pour les enveloppes récurrentes citées plus haut.

- 4.125 L'annexe 3 du rapport démontre que la Ville possède deux réserves financières. La première, d'un montant de 2 M\$ en 2025, sert à financer des investissements en immobilisations tandis que la seconde, de 2,4 M\$, couvre les dépenses liées à la fourniture des services de l'eau.
- 4.126 Par ailleurs, la Politique de gestion de la dette préconise de maximiser le paiement comptant des immobilisations par le budget de fonctionnement pour les immobilisations dont la durée de vie est de moins de cinq ans. Comme il est présenté à l'annexe 3, le paiement comptant des immobilisations s'est élevé à 1,6 M\$ en 2024 et à 434 000 \$ en 2025, ce qui est inférieur aux cibles budgétaires prévues à 2 M\$ pour chacune de ces années. Il convient également de souligner que le paiement comptant des immobilisations a graduellement diminué au cours des dernières années. À titre comparatif, il s'est élevé à 6,2 M\$ en 2022 et la cible était de 10,5 M\$.
- 4.127 Plusieurs méthodes existent en pratique pour établir si les sommes mises de côté sont suffisantes. Par exemple, pour une ville, il y a le ratio de financement, soit la réserve accumulée sur la valeur de remplacement totale :
- un faible ratio indique qu'elle n'aura pas les ressources internes nécessaires pour maintenir ou pour remplacer les actifs, ce qui pourrait l'amener, par exemple, à augmenter massivement les taxes municipales ou emprunter lourdement;
 - un ratio modéré cible l'idéal, puisque les actifs n'ont pas tous le même cycle de vie, ce qui permet avec les réserves accumulées de ne pas manquer de liquidité pour financer les interventions courantes;
 - un ratio élevé peut indiquer que les sommes accumulées pourraient être investies dans de nouveaux services plutôt que d'être mis de côté dans les réserves.
- 4.128 Par ailleurs, selon les bonnes pratiques, le plan de financement à long terme compare les besoins sur le cycle de vie des actifs avec la capacité financière de l'organisation. Il évalue les sources possibles de financement des interventions tout en tenant compte de l'équité intergénérationnelle. Il tient compte également du retard accumulé, et des projections d'investissements à long terme.
- 4.129 Le PDI 2020-2029 mettait de l'avant un déficit majeur d'investissements à corriger sans toutefois le chiffrer. De plus, bien que le portrait des actifs ait été établi par le Bureau de projets en 2025, l'information disponible ne permet pas non plus de chiffrer le déficit de maintien d'actif. Certaines données contribuent toutefois à mettre en

parallèle les investissements en pérennité réalisés. Par exemple, nous avons fait l'exercice pour les chaussées.

4.130 Le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées 2021 estimait des interventions requises pour 181,92 km de chaussées avec une cote « mauvaise » ou « très mauvaise ». Selon le rapport d'état d'avancement de mars 2026 fourni par la Ville pour ce plan d'intervention, les interventions sont achevées pour environ 120,6 km, soit 66 %. Soulignons que, pour le même nombre de kilomètres, les interventions peuvent être d'ampleur variable.

4.131 Le déficit de maintien des actifs est un indicateur de sous-investissements passés qui doit être pris en compte dans la prise de décision relativement à la pérennité des actifs. Ainsi, il sera pertinent que la Ville chiffre son déficit de maintien par famille d'actifs pour cibler les investissements à réaliser pour rétablir leur état à un seuil qu'elle considère comme acceptable. Sans harmonisation des règles pour calculer le déficit de maintien, chaque direction pourrait l'estimer différemment, ce qui rend difficile la prise de décision. Elle devra se doter d'une méthode d'évaluation reconnue pour le calculer dans chacune des huit familles d'actifs, établir des seuils d'intervention par famille d'actifs et avoir une stratégie de résorption.

4.132 Ce plan ne doit pas que financer l'acquisition de l'actif ou son maintien par le budget d'investissements, mais il doit aussi prévoir les fonds dans le budget de fonctionnement pour l'entretenir à long terme. Cette approche prévoit dans le temps les investissements et les dépenses à venir pour les actifs. Ils n'ont pas tous le même cycle de vie. Certains requièrent des sommes plus massives, ce qui peut créer des sommets de dépenses plus difficiles à financer si leur fin de vie arrive en même temps. Il est alors possible d'avoir plus de mécanismes pour financer ces dépenses futures, comme des réserves financières que la Ville a mises en place.



La diversification des sources de financement accroît la flexibilité des investissements consacrés en maintien des actifs. Se doter d'un plan de financement à long terme facilite la prise de décision relativement aux types de financement à privilégier, tout en considérant la capacité financière et l'équité intergénérationnelle.



Recommandation 2025-4-13 :

Nous recommandons à la Ville de se doter d'un plan de financement à long terme qui compare les besoins en maintien sur le cycle de vie des actifs avec sa capacité financière et qui tient compte du retard accumulé et des projections d'investissements à long terme.

L'amélioration continue

4.133 La section « Les compétences » de notre rapport aborde l'importance d'effectuer une évaluation et une analyse de la maturité de la Ville en gestion des actifs. Pour assurer une boucle d'amélioration continue, la stratégie doit être améliorée et elle doit évoluer. Les décisions prises pour les investissements doivent être basées sur des données réelles.

4.134 La production d'un PGA-Eau est une excellente démarche qui peut être utilisée pour améliorer sa stratégie. Par exemple, elle permet, notamment :

- d'ajuster les critères de décisions lorsque des facteurs systémiques sont récurrents;
- de revoir de nouvelles hypothèses dans la stratégie;
- de modifier les processus et les outils dans les opérations à la suite des difficultés rencontrées lors de la collecte des données sur les actifs.

4.135 Pour ce faire, il est important d'intégrer dans la stratégie de gestion des actifs un plan d'amélioration continue afin de prendre un pas de recul périodiquement et de cibler ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré dans la stratégie de gestion d'actifs. L'accent est alors mis sur l'amélioration de la fiabilité et de la qualité de l'information, par exemple sur les données, les outils d'analyse ainsi que les diverses approches, hypothèses et divers paramètres qui ont été fixés.

Les plans de gestion des actifs

4.136 L'élaboration du premier PGA-Eau dont les travaux sont guidés par une ressource spécialisée en gestion des actifs était en cours au moment d'écrire notre rapport. Il couvre la famille d'actifs de l'eau, comme les actifs municipaux ponctuels d'eau et les conduites d'eau potable, d'eaux usées et pluviales. L'adoption éventuelle de ce

plan n'est pas une fin en soi, mais un outil de gouvernance pour lequel une stratégie doit être mise en place pour l'opérationnaliser au sein de la Ville et pour assurer une mise à jour continue.

4.137 Un PGA donne, par famille d'actifs, le portrait et l'état des actifs, les niveaux de service, la gestion des risques, la gestion du cycle de vie, le plan financier et le processus de suivi et d'amélioration continue.

4.138 La production de PGA est une démarche évolutive qui s'étale sur plusieurs années en s'adaptant à la criticité et à la nature des actifs. Ce ne sont pas nécessairement toutes les familles d'actifs qui doivent avoir leur propre PGA, mais les actifs doivent être intégrés dans un plan d'une façon ou d'une autre. Il sera important de décider quelle famille aura son propre PGA en s'assurant d'avoir un équilibre entre le niveau de détail nécessaire et les efforts à fournir pour réaliser l'ensemble de la démarche. Il sera opportun d'établir une feuille de route pour la réalisation de ces PGA avec un échéancier.



La réalisation de PGA est une démarche à long terme visant à mieux connaître et maintenir des actifs. Des PGA par familles d'actifs devront être réalisés progressivement pour renforcer sa gestion des actifs, en commençant par les actifs essentiels.



Recommandation 2025-4-14 :

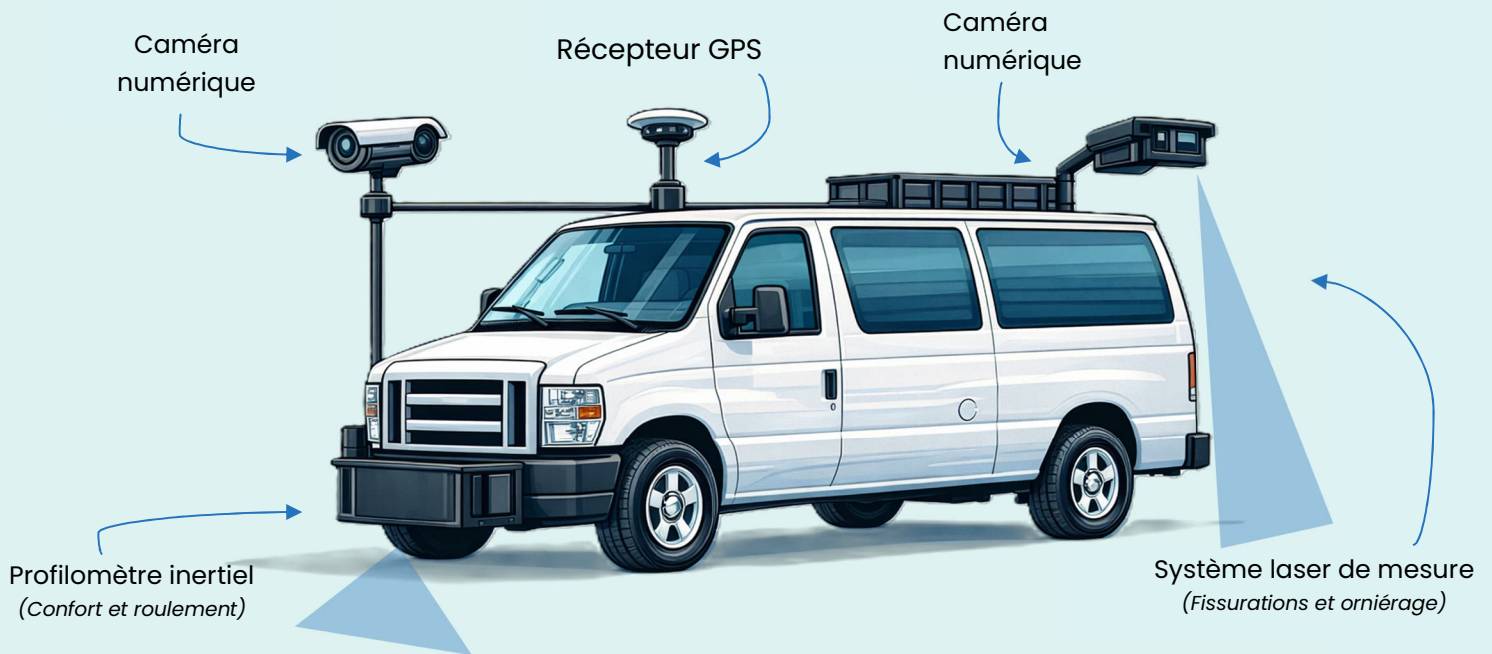
Nous recommandons à la Ville d'établir quelles familles d'actifs doivent avoir un plan de gestion d'actifs distinct, de planifier un échéancier pour leur élaboration en tenant compte de sa capacité et de leur implantation dans les directions.

Les opérations et le contrôle des interventions sur le cycle de vie des actifs

4.139 La Ville a en place un programme d'auscultation des chaussées et des égouts prévu à son PTI. Les auscultations permettent de collecter les données pour établir un diagnostic de leur état. Selon les plans d'interventions pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées, les auscultations ont été réalisées en 2020 et en 2024 sur la quasi-totalité des chaussées sur le territoire de la Ville, soit à une fréquence de quatre ans. Elles ont été confiées à un fournisseur qui détient l'expertise requise et les équipements spécialisés, comme des véhicules

multifonctions munis de divers équipements, tel qu'illustré à la figure 4.11. L'auscultation sert à recueillir des images numériques des chaussées et à évaluer leur état à l'aide des éléments relevés, comme les fissurations et l'orniérage.

Figure 4.11 : Véhicules multifonctions munis de divers équipements¹⁵



4.140 En ce qui a trait aux égouts, les inspections à réaliser sont recommandées au plan d'intervention qui précise les réseaux à inspecter et l'horizon de temps, par exemple 0-2 ans. La stratégie proposée tient compte à la fois des critères d'auscultation du MAMH et d'autres informations, comme les bris et les fuites sur le réseau, les matériaux fragiles, la hiérarchisation, l'âge, etc. En fonction de ces éléments, le fournisseur détermine quelle conduite devrait être inspectée pour une première fois ou si un suivi des inspections antérieures doit être effectué. Ces inspections sont également confiées à des fournisseurs qui détiennent l'expertise et les équipements nécessaires. Par exemple, au cours des dernières années, des inspections de conduites sous des rues ont été réalisées. Les conduites sont alors visualisées à l'intérieur sans creuser, à l'aide d'une caméra à téléobjectif ou d'une caméra autotractée dépendamment du niveau de profondeur requis. Le plan d'intervention

¹⁵ Source : Figure préparée par le Bureau.

fait un suivi du respect des exigences réglementaires en matière d'inspection des égouts en ce qui a trait aux conduites inspectées.

4.141 La Direction des travaux publics et la Direction du génie s'appuient sur le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées pour prioriser leurs interventions en maintien. Si l'on prend l'exemple du maintien des chaussées, ces deux directions se rencontrent annuellement pour choisir les interventions à réaliser. Ces choix reposent sur différents facteurs, dont l'indice d'état au plan d'intervention, le nombre de bris et les subventions disponibles. Notamment, les chaussées dont l'indice d'état est inférieur à 20, soit en très mauvais état, sont plus sujettes à des subventions. Elles sont donc priorisées, puisque ces subventions contribuent à réduire la pression financière de la Ville à maintenir ses actifs.

4.142 Le tableau 4.5 donne un aperçu des travaux à réaliser à la Ville, selon l'indice d'état d'une chaussée :

Tableau 4.5 : Nature des travaux à la Ville sur une chaussée selon l'indice d'état¹⁶

Indice d'état de surface (PCI)	Direction responsable	Description des travaux
Inférieure à 20	Direction du génie	Travaux de réfection majeure
Supérieure à 20 et inférieure à 40	Direction des travaux publics	Travaux de resurfaçage
Supérieure à 40	Direction des travaux publics	Scellement de fissures

4.143 L'état des chaussées influence la planification et la priorisation des interventions; il doit toutefois être combiné à d'autres facteurs, comme la criticité. Un actif en très mauvais état est prioritaire s'il est aussi critique. Le plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées 2025 considère cette notion dans la priorisation suggérée pour les interventions. La hiérarchisation des chaussées vient les catégoriser en fonction de la probabilité et des conséquences possibles d'une défaillance. Ainsi, même si plusieurs chaussées ont un indice d'état de surface inférieur à 20, le niveau de hiérarchisation sera différent, selon le type de chaussée, tel qu'il est illustré précédemment au tableau 4.3 de la section « Portrait des actifs ».

¹⁶ Source : Procédurier de resurfaçage de chaussée de la Ville (PRO-ENT-02).

4.144 En ce qui concerne les interventions de maintien des actifs immobiliers, elles sont planifiées et réalisées selon le plan directeur 2021 et le plan d'entretien préventif. Pour les autres actifs, les interventions sont confiées à divers fournisseurs.

4.145 Malgré la réalisation des interventions sur les actifs municipaux de la Ville, les données sur les actifs ne sont pas actualisées. Elles le sont uniquement lors de la mise à jour des plans directeurs ou du plan d'intervention.

4.146 Pour suivre la réalisation des interventions planifiées, la Ville mesure annuellement le taux de réalisation de son PTI. À titre d'exemple, le taux de réalisation des investissements de l'année 2025 était de 38 % et il était comparable avec un taux de 37 % pour ceux de 2024. Un suivi par famille d'actifs serait intéressant pour mieux contrôler la réalisation des interventions prévues au PTI et adapter la planification à la capacité de la Ville.

4.147 Suivre la réalisation des travaux contribue, entre autres, à :

- modifier la planification à court terme si une intervention prioritaire n'a pas été réalisée, et à analyser les raisons; par exemple, un manque de fonds, un retard de subvention ou un imprévu;
- recalculer l'indice d'état des actifs après les interventions réalisées. Si elles étaient bien ciblées, cet indice devrait s'être amélioré;
- estimer le déficit de maintien des actifs « résiduels » en calculant les investissements restants à réaliser pour rétablir l'atteinte d'un niveau acceptable, à la suite de l'exécution des travaux.

4.148 Ces suivis permettent de démontrer, en reddition de comptes, l'impact des investissements effectués pour le maintien des actifs sur leur durée de vie, de justifier les fonds de réserve consacrés à cette fin et d'assurer une transparence à la population sur l'utilisation des fonds, comme les taxes spéciales. De plus, le suivi régulier permet de revoir les stratégies de financement en temps opportun. Si le suivi révèle, par exemple, que les chaussées se dégradent plus rapidement que les investissements prévus, c'est un signal pour revoir les priorités au PTI.



Le taux de réalisation du PTI est calculé annuellement. Suivre périodiquement par famille d'actifs les interventions réalisées qui étaient planifiées en maintien des actifs permet d'actualiser les données, de modifier la planification établie et d'estimer le déficit résiduel pour assurer leur pérennité.



Recommandation 2025-4-15 :

Nous recommandons à la Ville de mettre en place un suivi périodique de la réalisation des interventions par famille d'actifs et d'analyser les écarts avec la planification pour apporter à court terme les ajustements nécessaires.

La reddition de comptes sur la performance en gestion des actifs

4.149 Nous avons recensé les redditions de comptes suivantes de la Ville concernant le maintien des actifs :

- TECQ : elle détaille au gouvernement provincial et fédéral les coûts réels engagés dans les actifs municipaux pour la période visée;
- PTI : elle résume les investissements en immobilisations prévus au cours des trois prochaines années et leurs sources de financement;
- reddition de comptes financière annuelle : après l'adoption du rapport financier annuel de la Ville, elle aborde les principaux projets d'investissements réalisés au cours de l'année qu'elle publie sur son site Web;
- bilan de la Stratégie bleue : développée à la suite de la tempête Debby de 2024, la stratégie vise à renforcer la résilience collective et à mieux préparer la communauté aux changements climatiques. Le premier bilan a été publié en 2025 où les objectifs de cette stratégie, les choix organisationnels et les actions réalisées ou à venir sont expliqués.

4.150 De plus, le Bureau de projets est mandaté pour développer et pour mettre en place des outils nécessaires à la prise de décisions. En effet, des tableaux de bord étaient en développement, au moment d'écrire notre rapport, pour présenter le portrait des actifs à la Direction générale. Ils synthétisent principalement les données collectées disponibles sur les huit familles d'actifs à l'aide de graphiques, dont l'état, la valeur de remplacement, le déficit de maintien des actifs et l'âge moyen des actifs.

4.151 Le Bureau de projets fait une reddition de comptes, deux fois par année, sur l'avancement des travaux à la Commission du développement économique et des finances¹⁷, composée de conseillers municipaux et des membres de la Direction

¹⁷ Anciennement, la Commission de l'administration, des finances et des ressources humaines.

générale. Du côté de la Commission des grands projets et de l'innovation technologique¹⁸, une reddition de comptes est également réalisée, quatre fois par année, par la Direction du génie sur le suivi des grands projets d'investissements de la Ville.

4.152 Toutefois, il serait opportun que l'une de ces commissions bénéficie d'une reddition de comptes périodique sur le portrait global des actifs municipaux de la Ville, comprenant notamment :

- les définitions et la méthodologie utilisée pour réaliser ce portrait;
- l'état actuel des actifs;
- l'évolution du déficit de maintien des actifs;
- les besoins annuels en investissements et en dépenses de fonctionnement.

4.153 Cette reddition permet d'avoir une meilleure connaissance des actifs municipaux et de favoriser par la suite une allocation optimale des ressources limitées, de la part du conseil municipal.

4.154 Il sera important de mettre en place une reddition de comptes sur l'atteinte des objectifs de gestion des actifs. Il s'agit d'un pont indispensable entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle. Une telle reddition permet de mettre de l'avant, avec transparence, les choix en maintien des actifs faits par les décideurs et de montrer l'évolution du déficit de maintien des actifs pour sensibiliser les conseillers municipaux et la population à l'importance de contrôler la dette de maintien pour les prochaines générations.

4.155 Sans une telle reddition de comptes, le maintien des actifs demeure abstrait et peut être sacrifié au profit d'investissements plus visibles. Par exemple, la réfection d'une conduite d'égout n'est pas visible comparativement à l'inauguration d'une patinoire extérieure réfrigérée. La reddition de



Des redditions de comptes sont réalisées annuellement, entre autres, pour respecter des exigences gouvernementales. Elles devraient être également réalisées sur la performance en gestion des actifs auprès du conseil municipal et de la population pour favoriser la transparence des choix en maintien des actifs.

¹⁸ Anciennement, la Commission des infrastructures, de la propreté et de l'information aux citoyens.

comptes démontre que des objectifs sont en place et qu'ils sont suivis afin de s'assurer que les fonds publics investis servent à éviter des coûts futurs importants.

4.156 Bonifier l'information communiquée à la population contribue à mieux comprendre les décisions prises par le conseil municipal relativement aux investissements consacrés au maintien des actifs, particulièrement lorsqu'il y a des choix difficiles à prendre. Pour informer davantage la population relativement aux investissements en maintien des actifs, la Ville pourrait s'inspirer de certaines bonnes pratiques d'autres villes québécoises et canadiennes. Voici des exemples de ce qu'elles présentent sur leur site Web :

- un portrait global et par catégorie d'actifs en divulguant notamment les besoins annuels d'investissements en maintien des actifs et les investissements réels consacrés en maintien des actifs;
- un retour sur les données historiques en démontrant, par exemple, l'évolution de la valeur de remplacement, du déficit de maintien des actifs et de l'indice d'état global moyen des dix dernières années;
- les stratégies financières pour s'attaquer au déficit de maintien des actifs ou même les projections d'investissements à long terme.



Recommandation 2025-4-16 :

Nous recommandons à la Ville d'établir un processus de reddition de comptes détaillée sur la performance des activités en gestion d'actifs et de la communiquer périodiquement aux parties prenantes.

Annexe 1 — Rôles et responsabilités des intervenants

Intervenants	Rôles et responsabilités
Conseil municipal	• Donne les orientations stratégiques municipales. • Approuve les projets et adopte les différents programmes d'investissements.
Commission du développement économique et des finances	• Appuie le conseil municipal dans les décisions relatives à la saine gestion des finances municipales.
Commission des grands projets et de l'innovation technologique	• Accompagne le conseil municipal dans le suivi, l'analyse et la planification des projets municipaux.
Direction générale	• Planifie, organise et contrôle, en conformité avec les valeurs et les objectifs stratégiques municipaux. • Assure le lien entre le conseil municipal et les directions.
Bureau de projets	• Analyse les données relatives aux actifs existants. • Appuie la Direction générale dans la priorisation des projets et des programmes d'investissements.
Direction des technologies de l'information	• Centralise, développe et diffuse les données relatives aux actifs existants dans la base de données et les outils géomatiques.
Direction des finances et de l'approvisionnement	• Effectue les analyses et les projections financières liées au financement des travaux de maintien.
Direction des travaux publics	• Planifie, réalise et suit les opérations d'entretien préventif et correctif des actifs municipaux. • Coordonne les contrats avec les fournisseurs pour le nettoyage, les entretiens et la réalisation de certains plans directeurs. • Met à jour des données relatives aux actifs existants après les interventions.
Direction du génie	• Planifie, réalise et suit les travaux, dont la réhabilitation majeure, la reconstruction ou la construction d'actifs. • Identifie, inventorie, évalue et met à jour les données relatives aux actifs existants. • Coordonne les contrats avec les fournisseurs pour les inspections, les auscultations, la réalisation des plans directeurs et des plans d'intervention.

Annexe 2 — Évaluation de la maturité sur la politique et la gouvernance¹⁹

Échelle	Statut	Description
1	Informel	• L'organisation s'engage à officialiser un système de gestion des actifs. • Les avantages de la gestion des actifs sont déterminés et appuient les objectifs organisationnels. • Les mesures à court terme témoignent des premiers progrès en gestion des actifs.
2	De base	• Une politique de gestion des actifs est rédigée et adoptée par le conseil municipal. • Une stratégie est en place pour sa mise en œuvre, sur un horizon d'un à trois ans. • Des données sur les pratiques actuelles de gestion des actifs sont recueillies.
3	Structuré	• La politique de gestion commence à être utilisée. • Les mesures de mise en œuvre de la stratégie de gestion des actifs sont décrites dans une feuille de route, sur un horizon de trois à cinq ans. • Les mesures de rendement sont établies pour suivre les progrès en gestion des actifs.
4	Intégré	• Les actifs et les services sont gérés conformément à la politique de gestion des actifs et aux objectifs de l'organisation. • Les objectifs de la politique de gestion des actifs sont atteints et la feuille de route est ajustée en fonction de l'évolution des besoins. • Les mesures de rendement sont utilisées pour surveiller les progrès en gestion des actifs
5	Optimisé	• Les objectifs de l'organisation et de gestion des actifs sont raffinés selon l'évolution des besoins. • La feuille de route est améliorée en continu. • Le rendement est surveillé et les pratiques de gestion sont améliorées en continu.

¹⁹ Source : Inspirée par « Échelle de préparation pour la gestion des actifs » de la FCM.

Annexe 3 — Source de financement²⁰

Source de financement		Ce qui est fait à la Ville
Revenu autonome et gestion interne	Taxe spéciale Mise en place d’une taxe spéciale pour les actifs municipaux	Taxe foncière spéciale — infrastructure : Pour payer les charges relatives au service de la dette, soit le financement à long terme des actifs municipaux. Revenus 2025 : 7,8 M\$ Revenus 2024 : 6,9 M\$
		Taxe foncière spéciale — fond bleu : Pour payer les dépenses relatives aux travaux d’actifs municipaux en lien avec l’eau. Revenus 2025 : 2 M\$ Revenus 2024 : 1,5 M\$
	Tarification de services Ajustement des tarifs pour refléter le coût réel du cycle de vie des actifs municipaux	Tarif d’assainissement des eaux : Pour couvrir les dépenses afférentes à l’assainissement des eaux. Revenus 2025 : 7,3 M\$ Revenus 2024 : 7,2 M\$
		Compensation pour l’eau : Pour couvrir les dépenses afférentes à la production et à la distribution de l’eau potable. Revenus 2025 : 14,5 M\$ Revenus 2024 : 14,2 M\$
	Affectation de surplus Utilisation stratégique des surplus non affectés pour autofinancer des projets	Immobilisations payées comptant Affectation de l’excédent de fonctionnement de l’exercice 2025 à titre de source de financement pour les investissements : 434 k\$ Affectation de l’excédent de fonctionnement de l’exercice 2024 à titre de source de financement pour les investissements : 1,6 M\$

²⁰ Source : Informations fournies par la Ville et les états financiers audités de la Ville au 31 décembre 2024-2025.

Source de financement		Ce qui est fait à la Ville
Programme de transferts	TECQ Transfert pour les travaux en actifs municipaux d'eau et collectifs	TECQ 2019–2023 : 54,4 M\$ TECQ 2024–2028 : 37,7 M\$ (prévu)
Autres sources de financement	Réserve financière Fonds consacrés à des fins spécifiques pour financer des dépenses de fonctionnement ou des investissements	Réserve financière — Financement des immobilisations : Pour financer des investissements en immobilisations. Solde de la réserve en 2025 : 2 M\$ Solde de la réserve en 2024 : 2 M\$ Réserve financière — Fond bleu : Pour financer les dépenses liées à la fourniture des services de l'eau. Solde de la réserve en 2025 : 2,4 M\$ Solde de la réserve en 2024 : 1,5 M\$
Financement à long terme	Règlement d'emprunt Planification de la dette pour faire correspondre son échéance de remboursement à la durée de vie utile de l'actif	Emprunt par émission d'obligations : La LCV et la Politique de gestion de la dette à la Ville encadrent le financement à long terme des investissements à la Ville. Financement à long terme des activités d'investissement en 2025 : 77,5 M\$ Financement à long terme des activités d'investissement en 2024 : 75,5 M\$

Annexe 4 — Sommaire des recommandations

Dans le cadre du présent audit, les recommandations formulées ci-dessous visent à aider la Ville à poursuivre progressivement sa démarche en gestion des actifs, y compris leur maintien.

Numéro	Recommandation
La planification stratégique	
2025-4-1	Faire refléter progressivement à sa planification stratégique la connaissance sur les actifs qu'elle acquiert au cours de sa démarche de gestion des actifs.
Le cadre de gouvernance	
2025-4-2	Formaliser une structure pour soutenir la gestion des actifs et déterminer les rôles et les responsabilités selon les bonnes pratiques en la matière, y compris un comité multidisciplinaire.
2025-4-3	S'assurer que le processus décisionnel intègre des facteurs qui permettent de prioriser les interventions pour les actifs dont l'état est le plus critique et qui apportent la plus grande contribution à maintenir le niveau de service souhaité.
2025-4-4	Évaluer les besoins en ressources financières et humaines pour prendre en charge les activités de la gestion des actifs et les intégrer dans sa planification financière.
2025-4-5	Effectuer une évaluation et une analyse de la maturité en matière de gestion des actifs pour l'appuyer dans sa démarche d'amélioration continue et suivre périodiquement sa progression.
2025-4-6	Déterminer l'architecture et la gouvernance des données relatives à la gestion des actifs et établir un plan d'action pour les mettre en place.
La politique de gestion des actifs	
2025-4-7	Se doter d'une politique de gestion des actifs, la faire entériner par le conseil municipal et la faire évoluer progressivement avec la connaissance et la maturité acquise au cours de la démarche de gestion des actifs.
La stratégie de gestion des actifs	
2025-4-8	Élaborer une stratégie de gestion d'actifs à partir des informations disponibles, la faire entériner par le conseil municipal et l'améliorer progressivement avec l'évolution de la démarche de gestion des actifs.

Numéro	Recommandation
2025-4-9	Établir les objectifs à sa stratégie de gestion des actifs qui dicteront comment les ressources financières et humaines doivent être investies à long terme en maintien d'actifs.
2025-4-10	Se doter d'une stratégie pour établir un portrait des actifs, comprenant notamment l'état, la valeur de remplacement et l'estimation des coûts sur le cycle de vie, qui est nécessaire à la prise de décision, et en assurer son actualisation. Cette stratégie devra considérer les politiques municipales en vigueur applicables.
2025-4-11	Établir les cibles de niveaux de service qu'elle veut offrir à la population, au fur et à mesure qu'elle évolue dans sa démarche de gestion des actifs.
2025-4-12	Fixer les règles pour faire en sorte que les approches, les hypothèses et les paramètres permettent d'assurer l'harmonisation et la comparabilité des analyses soutenant la prise de décision en gestion d'actifs.
2025-4-13	Se doter d'un plan de financement à long terme qui compare les besoins en maintien sur le cycle de vie des actifs avec sa capacité financière et qui tient compte du retard accumulé et des projections d'investissements à long terme.

Les plans de gestion des actifs

2025-4-14	Établir quelles familles d'actifs doivent avoir un plan de gestion d'actifs distinct, planifier un échéancier pour leur élaboration en tenant compte de sa capacité et de leur implantation dans les directions.
-----------	--

Les opérations et le contrôle des interventions sur le cycle de vie des actifs

2025-4-15	Mettre en place un suivi périodique de la réalisation des interventions par famille d'actifs et analyser les écarts avec la planification pour apporter à court terme les ajustements nécessaires.
-----------	--

La reddition de comptes sur la performance en gestion des actifs

2025-4-16	Établir un processus de reddition de comptes détaillée sur la performance des activités en gestion d'actifs et la communiquer périodiquement aux parties prenantes.
-----------	---

Annexe 5 – Glossaire

Terme	Description
Auscultation	Évaluation technique des actifs pour évaluer, en profondeur, leur état.
Budget d'investissements	Regroupe les différents outils budgétaires qu'une municipalité utilise pour planifier les sommes à engager au cours des trois prochaines années (PTI), des cinq prochaines années (PQI) ou des dix prochaines années (PDI).
Criticité d'un actif	Concept évaluant l'importance de l'actif en cas de défaillance en mesurant la gravité des conséquences et la probabilité afférente à cette défaillance.
Déficit de maintien des actifs	Représente les coûts estimés qui sont nécessaires pour rétablir l'état de l'actif afin de : • poursuivre son utilisation aux fins prévues en matière de performance; • réduire la probabilité de défaillance ou contrer sa vétusté physique.
Indice d'état de la chaussée (PCI : Pavement Condition Index)	Indice de performance de la chaussée échelonné de 0 à 100, où 100 est associé à un statut « Excellent », exempt de défauts de surface, alors que 0 est associé à un statut « Très mauvais », présentant un niveau de dégradation très élevé.
Inspection	Évaluation physique d'un actif pour évaluer, en surface, leur état. Elle comprend, entre autres, des inspections visuelles, par caméra télévisée et automatisée.
Mise aux normes	Travaux réalisés pour se conformer à des normes. S'ils doivent être réalisés en vertu d'une loi, d'un code ou d'une règle exécutoire, ils sont obligatoires pour assurer la pérennité des actifs. Si la mise aux normes est facultative, c'est-à-dire que le choix d'exécution relève de l'organisation, ils sont réalisés pour assurer le développement des actifs.
Niveaux de service	Mesure les services rendus à la population en considérant, notamment, la fonction, la qualité, l'état, la capacité, etc. Certains niveaux de service sont prescrits en vertu d'obligations légales, dont celles relatives à l'eau potable, alors que les autres sont établis par la municipalité.
Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées	Outil de planification pour gérer les données, pour évaluer l'état et pour établir les travaux prioritaires à l'égard des conduites d'eau potable, d'eaux usées et d'eaux pluviales et de la chaussée. Il permet d'accéder à des programmes d'aide financière, comme la TECQ.

Terme	Description
Plan directeur	Outil de planification stratégique à long terme offrant un portrait complet des actifs tout en relevant les lacunes afin de permettre aux décideurs d'établir les priorités d'investissement.
Programme triennal, quinquennal ou décennal d'immobilisations	Outil de planification des investissements en immobilisations que la Ville prévoit réaliser au cours des trois, cinq ou dix prochaines années, détaillant les coûts estimatifs et la source de financement de chacun des projets d'investissements. L'adoption annuelle de ce programme, minimalement triennal, est exigée par la LCV.
Ratio dette nette/revenu	Dette totale moins la portion assumée par des tiers et autres organismes/revenus de fonctionnement et investissements.
Valeur de remplacement	Somme d'investissements estimés nécessaires pour reconstruire ou remplacer un actif à l'état neuf, avec les mêmes fonctionnalités, au moment de l'évaluation.



5

Audit de performance portant sur la gestion des contacts citoyens reçus

CHAPITRE 5

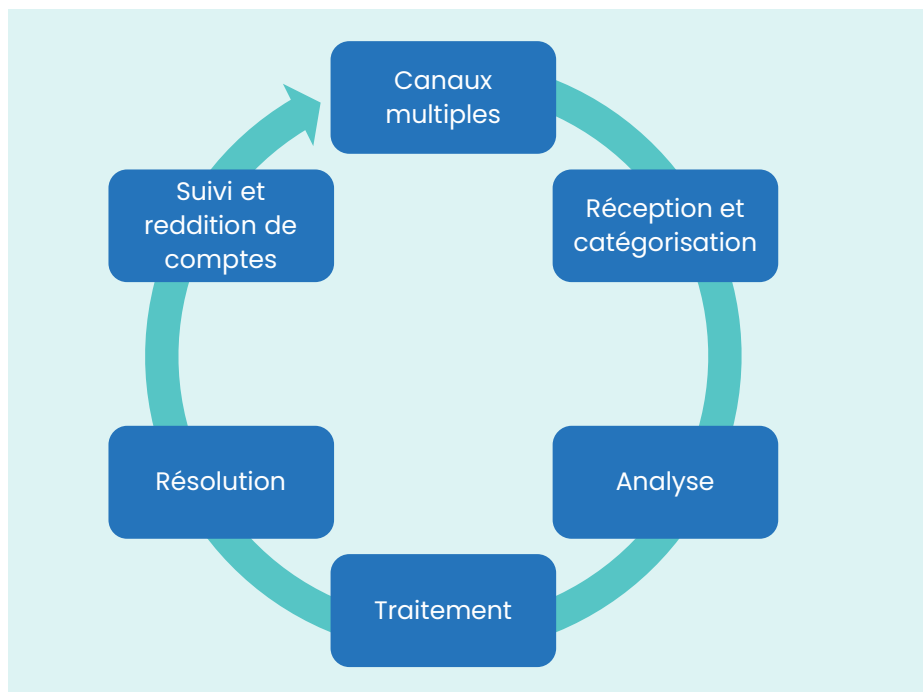
Gestion des contacts citoyens reçus

Aperçu des travaux en cours

5.1 La Ville s'active à offrir à sa population un milieu de vie harmonieux et durable où les services offerts répondent à ses attentes et à ses besoins. La population peut entrer en contact avec la Ville pour exprimer ses commentaires, pour déposer une plainte ou une requête, ou pour formuler une demande d'information.

5.2 Ainsi, les processus en place doivent permettre d'être agile transversalement pour recueillir ces contacts citoyens, les analyser, les traiter et les résoudre tout en assurant une communication claire et régulière avec la population tout au long du processus. Ils doivent également permettre la résolution des problématiques relevées afin d'améliorer en continu la qualité des services et des opérations de la Ville. La figure 5.1 présente les principaux éléments d'un processus de traitement des contacts citoyens reçus.

Figure 5.1 : Cycle de gestion des contacts citoyens¹



5.3 Depuis 2020, le Bureau des citoyens constitue la porte d'entrée unique qui reçoit annuellement plus de 100 000 contacts citoyens. Il traite la majorité d'entre eux.

¹ Source : Figure préparée par le Bureau et inspirée des bonnes pratiques.

- 5.4 Le développement d'un logiciel de gestion des requêtes a commencé en 2021. À ce jour, il est utilisé par le Bureau des citoyens et la Direction des travaux publics. Le portail des requêtes citoyennes est également en service. L'implantation du logiciel dans d'autres directions, d'un portail pour les membres du conseil municipal et l'intégration de différents tableaux de bord est prévue pour se terminer en 2026.
- 5.5 L'audit a été priorisé par le Bureau en fonction des facteurs suivants :



Qualité des services à la population

Les contacts citoyens reçus peuvent révéler des insatisfactions et des points faibles dans les services municipaux. Les situations problématiques peuvent ainsi être corrigées et les services municipaux, améliorés en continu.



Impacts financiers importants

En ciblant les problèmes les plus fréquents dans les contacts reçus, il est possible d'allouer plus efficacement les ressources pour répondre aux besoins des citoyens.



Agilité transversale

Un processus rigoureux et transparent des contacts citoyens reçus permet de mieux coordonner les actions entre les directions et de les responsabiliser, ce qui permet de gagner en efficacité.

L'audit

- 5.6 Cet audit est réalisé en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 « Mission d'appréciation directe » du Manuel de CPA Canada – Certification.
- 5.7 Il a pour objectif de s'assurer que la Ville gère les contacts citoyens reçus de manière efficace et efficiente afin d'apporter rapidement les corrections nécessaires et d'améliorer en continu la qualité de ses services.
- 5.8 La mission en était à l'étape de réalisation des travaux au moment d'écrire le rapport. Le résultat de l'audit paraîtra au rapport annuel 2026.

A photograph of a young pine tree planted in a grassy field. The tree is surrounded by a circular base of light-colored mulch. In the background, there are other trees and a clear sky.

6

Suivi des recommandations

CHAPITRE 6

Suivi des recommandations

Pourquoi faire le suivi des recommandations émises?

6.1 Les recommandations qui découlent de nos audits concernent des faiblesses à corriger, des opportunités d'optimisation à saisir ou des risques importants à atténuer. Effectuer le suivi de ces recommandations est une étape essentielle qui nous permet de mesurer les retombées réelles de nos audits dans l'amélioration de la gouvernance, de la gestion et des opérations municipales.

6.2 Le taux d'application des recommandations est un indicateur de performance clé à notre suivi. Il démontre le niveau de responsabilisation de l'audité et sa diligence à gérer les faiblesses, les opportunités et les risques identifiés afin d'améliorer ses pratiques. Un taux plus élevé signale une culture proactive et efficace dans la gestion du changement et de l'amélioration continue, alors qu'un taux plus faible, en revanche, peut y révéler une certaine résistance ainsi que des ressources inadéquates ou des problèmes de communication et d'agilité entre les services.



Taux d'application des recommandations

Il mesure la proportion des recommandations formulées dans le cadre des audits réalisés par le Bureau qui ont été effectivement mises en œuvre par l'entité concernée.

6.3 Certains facteurs influencent le taux d'application des recommandations, notamment :

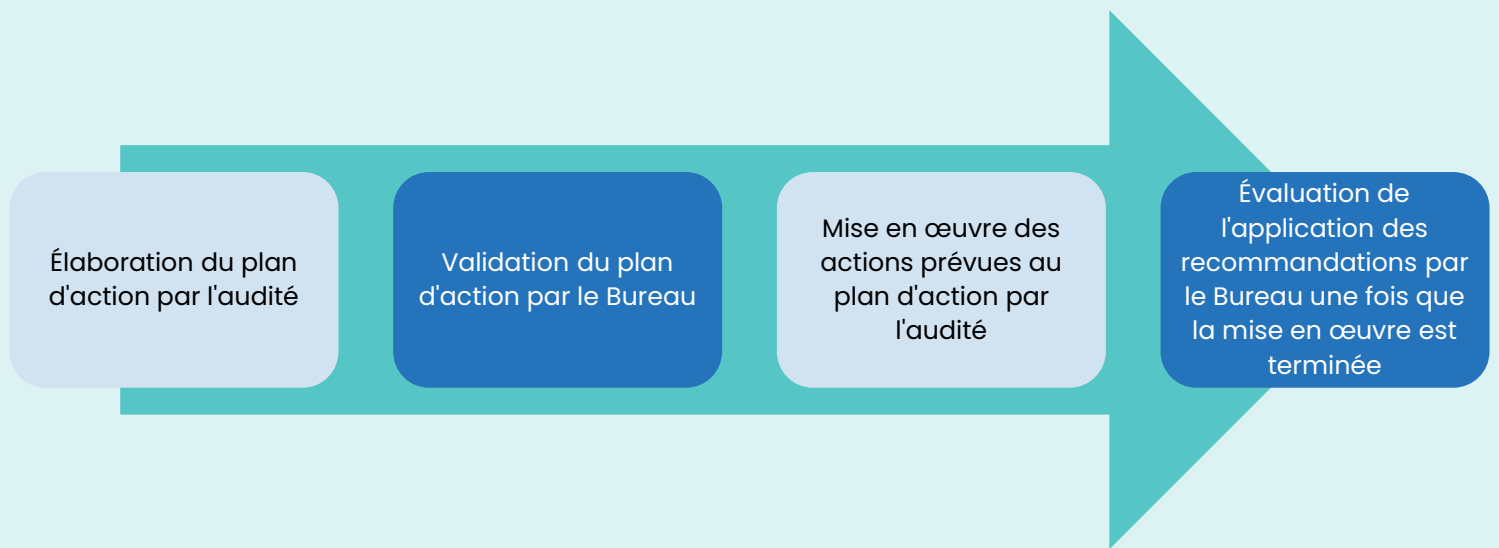
- la clarté et la pertinence des recommandations qui, dans l'éventualité où elles sont réalistes et adressées à la bonne entité, sont plus susceptibles d'être appliquées;
- le soutien actif de la haute direction et de la gouvernance est déterminant pour allier les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions;
- la complexité des mesures alors que des changements majeurs sont apportés peut allonger les délais de mise en œuvre;

- un processus de suivi formel et régulier du suivi des recommandations avec un responsable désigné tant par l'équipe du Bureau que par l'audité pour maintenir le rythme de la mise en œuvre.

Quel est le processus?

6.4 Le processus de suivi des recommandations est composé de quatre étapes, comme l'illustre la figure 6.1.

Figure 6.1 : Processus de suivi des recommandations



6.5 Les directions de la Ville ou les organismes municipaux sont responsables de déterminer les actions qui permettront de corriger les faiblesses, de saisir les opportunités ou d'atténuer les risques que nous avons relevés. Une fois que le plan d'action est élaboré, il est transmis au Bureau.

6.6 Nous examinons ce plan afin d'évaluer si les actions décrites, une fois qu'elles sont déployées, permettront de répondre aux recommandations émises. Cette étape vise à optimiser les efforts investis dans la mise en œuvre du plan d'action.

6.7 La validation du plan d'action se décline en quatre résultats possibles à la suite de notre évaluation, tels qu'ils sont présentés au tableau 6.1.

Tableau 6.1 : Résultats possibles à la suite de la validation des actions prévues au plan d'action pour répondre à une recommandation

Résultat	Description
Ne peut être validée	L'information obtenue n'est pas suffisante pour effectuer la validation. Une fois que la mise en œuvre des actions est complétée, le Bureau pourra évaluer si elles permettent de corriger les constatations relevées.
Non appropriée – si déployée comme prévu	Les actions décrites au plan d'action ne corrigeront pas les constatations relevées, si elles sont déployées comme prévu.
Partiellement appropriée – si déployée comme prévu	Les actions décrites au plan d'action ne corrigeront que partiellement les constatations relevées, si elles sont déployées comme prévu.
Appropriée – si déployée comme prévu	Les actions décrites au plan d'action corrigeront les constatations relevées, si elles sont déployées comme prévu.

6.8 Le Bureau suit ensuite l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action. Ce suivi vise à favoriser un rythme de déploiement des mesures dans l'échéancier prévu au plan d'action et de déceler les enjeux qui peuvent survenir.

6.9 Lorsque la mise en œuvre de l'ensemble des actions pour une recommandation est complétée, nous évaluons si les actions implantées correspondent à ce qui était prévu au plan d'action et si elles permettent de répondre à la recommandation émise. Notre évaluation se limite à s'assurer que les actions ont bien été implantées et non à évaluer si elles sont appliquées sur une certaine période ou à un moment précis.

6.10 Le tableau 6.2 présente les trois résultats possibles à la suite de l'évaluation de l'application.

Tableau 6.2 : Résultats possibles à la suite de l'évaluation de l'application d'une recommandation une fois que la mise en œuvre des actions est complétée

Résultat	Description
Non appliquée	Les actions ne corrigent pas les constatations relevées ou leur mise en œuvre n'est pas démontrée.
Partiellement appliquée	Les actions ne corrigent que partiellement les constatations relevées ou la démonstration de leur mise en œuvre est partielle.
Appliquée	Les actions corrigent les constatations relevées et leur mise en œuvre est démontrée.

6.11 À l'automne 2025, la Ville a lancé le registre des actions. Ce registre vise à centraliser l'ensemble des plans d'action de la Ville, ce qui inclut ceux visant à répondre aux recommandations émises par le Bureau. Il permet de suivre de façon structurée l'évolution de la mise en œuvre des actions, répondant ainsi à notre recommandation 2022-4-1 émise au rapport annuel 2022.

Résultat du suivi des recommandations 2025

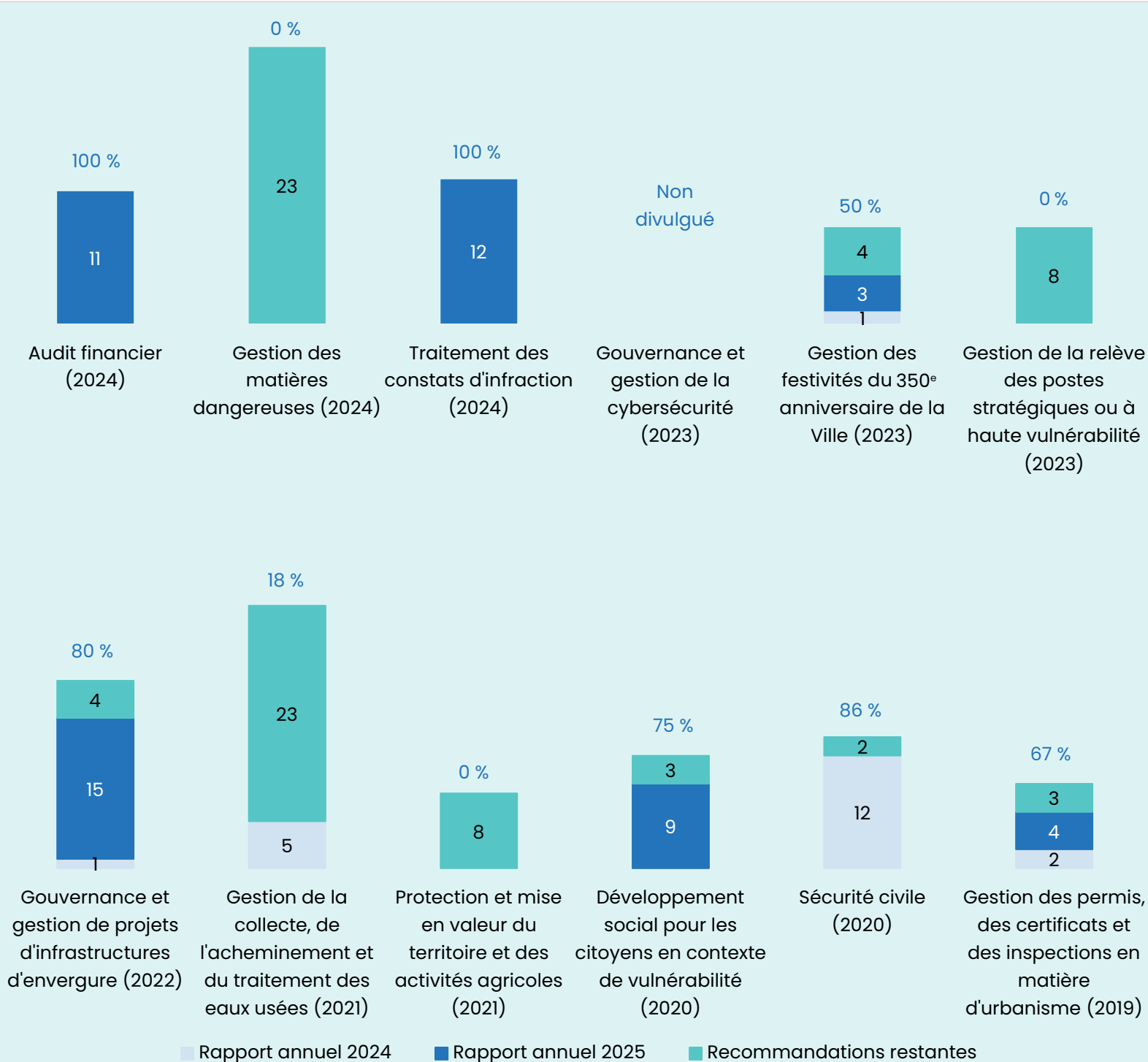
6.12 Douze audits ont fait l'objet d'un suivi des recommandations par le Bureau. Les plans d'action élaborés par la Ville concernant les audits de 2024 ont été validés, soit :

- Gestion des matières dangereuses
- Traitement des constats d'infraction
- Audit des états financiers consolidés de la Ville

6.13 Cette année, la Ville a complété la mise en œuvre des actions associées à 54 recommandations, excluant l'audit sur la gouvernance et la gestion de la cybersécurité. Il s'agit d'une amélioration notable comparativement à l'an dernier, où les actions de seulement 9 recommandations avaient été finalisées.

6.14 Le Bureau a évalué que la mise en œuvre des actions relatives à ces 54 recommandations est démontrée et que celles-ci corrigent les constatations relevées. La figure 6.2 présente l'évolution des recommandations appliquées en 2025 et le taux d'application par audit.

Figure 6.2 : Évolution des recommandations appliquées en 2025 et taux d'application pour les douze audits en suivi



Résultats détaillés

Gestion des matières dangereuses (2024)

6.15 Des produits contenant des matières dangereuses sont utilisés couramment par la population dans leur quotidien ainsi que par la Ville pour entretenir ses infrastructures et pour offrir des services à la population. Les membres du personnel de la Ville sont appelés à les entreposer, les manipuler et, finalement, en transporter et en disposer. Selon leurs propriétés, ces matières peuvent représenter un risque de contamination pour l'environnement ainsi qu'un risque pour la santé et la sécurité du personnel.

6.16 Cet audit de performance avait pour objectif de s'assurer que les matières dangereuses et les matières dangereuses résiduelles de la Ville ainsi que les résidus domestiques dangereux qu'elle collecte sont gérés en conformité avec les lois et les règlements en vigueur afin de protéger le personnel, la population et l'environnement.

6.17 Le Bureau a validé le plan d'action déposé par la Ville. Les mesures, si elles sont appliquées comme prévu, devraient permettre de répondre à 78 % et partiellement à 4 % des 23 recommandations émises. Pour celles qui sont restantes, l'information disponible ne nous permettait pas de finaliser la validation.



Gestion des
matières
dangereuses

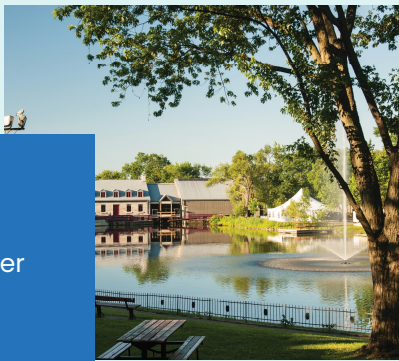


Traitement des
constats
d'infraction

Traitement des constats d'infraction (2024)

6.18 La Ville déploie des efforts importants pour faire appliquer les lois et les règlements sous sa juridiction. Elle contribue au bien-être et à la sécurité de la population en sanctionnant les comportements déviants qu'elle observe. La remise d'un constat d'infraction constitue un fort outil de dissuasion d'aller à l'encontre de ces lois et de ces règlements. Située dans le secteur La Plaine, la Cour municipale traite ces constats d'infraction et perçoit les amendes et les frais judiciaires réclamés.

- 6.19 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville effectue le traitement des constats d'infraction et la perception des amendes et des frais judiciaires de manière efficace et efficiente en conformité avec les lois et les règlements en vigueur.
- 6.20 Notre Bureau a validé le plan d'action déposé par la Direction du greffe et des affaires juridiques. Les mesures, si elles étaient appliquées comme prévu, devaient permettre de répondre à 100 % des recommandations émises.
- 6.21 L'ensemble des mesures du plan d'action ont été mises en place au cours de 2025, portant ainsi le taux d'application après 1 an à 100 %. Notamment, un processus uniformisé a été implanté dans toutes les directions émettrices de constats d'infraction. Les paramètres du logiciel de la Cour municipale ont aussi été revus pour s'assurer de l'intégrité des documents à conserver ainsi que la méthode de transmission des constats d'infraction et des preuves pour en renforcer la sécurité. Le suivi des recommandations de cet audit est maintenant terminé.



Audit financier (2024)

6.22 L'audit financier a pour objet d'exprimer une opinion sur les états financiers afin de fournir une assurance raisonnable qu'ils présentent une image fidèle de la situation financière ainsi que des résultats des activités, conformément aux Normes d'audit généralement reconnues du Canada.

6.23 Les constatations qui découlent d'un audit financier identifient des déficiences, des non-conformités ou des risques, et commandent des actions pour améliorer les processus d'information financière et

de contrôles internes.

- 6.24 Notre Bureau, conjointement avec l'auditeur externe, avait émis 11 recommandations à la suite de l'audit des états financiers consolidés au 31 décembre 2024. Elles ont été communiquées à la Direction des finances et de l'approvisionnement de la Ville et au comité de vérification.
- 6.25 Au cours de 2025, le Bureau a validé le plan d'action déposé par la Direction des finances et de l'approvisionnement. Les mesures ont été mises en place et ont permis de répondre à 100 % des 11 recommandations émises.



Gouvernance et gestion de la cybersécurité (2023)

6.26 Cet audit visait à s'assurer que la Ville dispose d'un cadre de cybersécurité pour protéger ses actifs selon leur criticité qui est déterminée en fonction de leur confidentialité, de leur intégrité et de leur disponibilité. Il visait également à s'assurer que ce cadre fournit une assurance que les risques sont gérés de manière adéquate.

6.27 Le Bureau a effectué le suivi des recommandations pour cet audit. Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne pouvons divulguer le

détail dans le présent rapport annuel.

Gestion des festivités du 350^e anniversaire de la Ville (2023)

6.28 Pour souligner ce moment historique, des festivités se sont déroulées tout au long de l'année 2023. Globalement, elles ont coûté 6,4 millions de dollars et ont été financées par le budget de fonctionnement de la Ville.

6.29 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les festivités du 350^e anniversaire de la Ville ont fait l'objet d'une planification et d'un suivi appropriés, et que les fonds publics ont été utilisés aux fins prévues.

6.30 Au cours de la dernière année, nous avons fait le suivi de l'application de 3 recommandations, portant ainsi le taux d'application après 2 ans à 50 %. En 2025, la Ville a préparé un fichier dans le cadre du projet des Jeux du Québec qui a permis de démontrer une comptabilité par activités incluant l'ensemble des directions. Elle a aussi mis en place un cadre de prise de décision en matière de sécurité et de mesures d'urgence ainsi qu'un comité interdirection permettant de déterminer et de formaliser les rôles et les responsabilités de tous les intervenants dans la gestion de sa programmation.

Gestion des
festivités du 350^e
anniversaire de la
Ville





Gestion de la relève des postes stratégiques ou à haute vulnérabilité

Gestion de la relève des postes stratégiques ou à haute vulnérabilité (2023)

6.31 Au Québec, les dernières années ont été plus difficiles pour recruter des ressources dans certains domaines et les retenir. En outre, l'adéquation entre celles disponibles et les compétences recherchées pour un poste stratégique ou à haute vulnérabilité n'est pas toujours garantie.

6.32 Cet audit visait à s'assurer que la Ville a mis en place un processus pour gérer la relève des postes

stratégiques ou à haute vulnérabilité dans l'éventualité où l'un de ces postes devrait être pourvu.

6.33 Au cours de la dernière année, il n'y a pas eu de recommandation pour laquelle l'ensemble des mesures prévues au plan d'action a été mis en œuvre. Le taux d'application après 2 années demeure à 0 %.

Gouvernance et gestion des projets d'infrastructures d'envergure (2022)

6.34 Parmi les 205 projets d'investissement inscrits au programme triennal des immobilisations 2023-2025 au sein de la Ville, les deux projets d'infrastructures d'envergure sélectionnés dans le cadre de cet audit ont été la construction du quartier général de la police et de l'usine d'épuration des eaux usées StaRRE La Pinière. Les coûts de ces deux projets jusqu'à leur clôture projetée à ce programme s'élevaient à 207 millions de dollars.



Gouvernance et gestion des projets d'infrastructures d'envergure

6.35 Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a gouverné et a géré ses projets d'infrastructures d'envergure de façon à pouvoir les mener à terme avec efficacité selon les paramètres convenus en matière de portée, de coût, de qualité et d'échéancier, et ce, pour atteindre les objectifs fixés.

6.36 Au cours de la dernière année, nous avons fait le suivi de l'application de 15 recommandations, portant ainsi le taux d'application après 3 ans à 80 %. Un cadre

de gouvernance est maintenant en place de même qu'une méthodologie commune, développée par le Bureau de projets, est appliquée par les directions de la Ville à l'aide d'outils de gestion de projets.



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

Gestion de la collecte, de l'acheminement et du traitement des eaux usées (2021)

6.37 Au moment de notre audit, près de 25 millions de mètres cubes d'eaux usées étaient collectés, acheminés et traités annuellement par les infrastructures de la Ville et celles de la Régie d'assainissement des eaux Terrebonne-Mascouche (la « RAETM »). Ces infrastructures avaient coûté 328 millions de dollars, et des investissements de 222 millions de dollars étaient prévus dans les 10 prochaines années pour en assurer la pérennité et la fiabilité, notamment afin que les eaux usées traitées respectent les exigences réglementaires.

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

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

6.39 Notre rapport comportait 28 recommandations touchant des pistes d'améliorations à apporter aux mécanismes de gestion, tant sur le plan des opérations que des infrastructures. Plusieurs de ces recommandations sont porteuses et nécessitent des efforts importants pour être mises en application.

6.40 Après 4 ans, le taux d'application se maintient à 18 %.

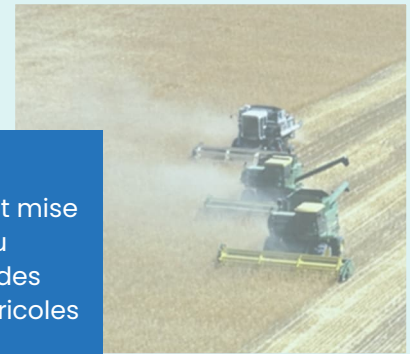
Protection et mise en valeur du territoire et des activités agricoles (2021)

6.41 La zone agricole représente 42 % du territoire de la Ville. Ce patrimoine collectif est cependant soumis à des pressions qui tendent à le gruger, en particulier dans les zones périurbaines. Différentes mesures sont prévues aux paliers provincial et régional pour protéger ce territoire et dynamiser les activités qui y sont exercées. Les municipalités peuvent également déployer différentes mesures pour mettre en valeur ce territoire et les activités qui y sont exercées.

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

6.43 Après 4 ans, le taux d'application demeure à 0 %. Selon l'information fournie par la Ville, la mise en œuvre est amorcée pour 50 % des mesures prévues au plan d'action.

Protection et mise en valeur du territoire et des activités agricoles



Développement social pour les citoyens en contexte de vulnérabilité

Développement social pour les citoyens en contexte de vulnérabilité (2020)

6.44 Divers facteurs alimentent les inégalités sociales que peuvent vivre les citoyens en contexte de vulnérabilité; la volonté de les réduire constitue désormais une valeur promue dans le cadre du développement social. La compréhension de l'accessibilité des services et des infrastructures mises à la disposition des citoyens dans leur milieu de vie pour favoriser la participation sociale fait des municipalités des acteurs clés. À cet effet, la Ville entreprenait en 2020

une démarche de développement social à l'issue de laquelle une politique en la matière a été adoptée.

6.45 Ainsi, l'audit consistait à évaluer si la structure et les mécanismes en place à la Ville favorisaient une démarche intégrée de développement social permettant de choisir et de mettre en place des mesures adaptées aux enjeux prioritaires des citoyens en contexte de vulnérabilité et d'en rendre compte.

6.46 Au cours de la dernière année, nous avons fait le suivi de 9 recommandations, portant le taux d'application après 5 ans à 75 %. En outre, une structure de coordination municipale, soit un comité interservices, a également été mise sur pied. Les enjeux d'accessibilité aux infrastructures, aux services ainsi qu'aux logements sociaux abordables sur le territoire ont été priorisés, et des stratégies, développées.

Sécurité civile à la Ville (2020)

6.47 Dans les dernières années, la Ville a connu quelques événements qui ont sollicité une intervention en sécurité civile, entre autres, des épisodes d'inondation et de pannes majeures d'électricité, sans compter la pandémie de la COVID-19. Depuis 2019, elle déploie des efforts importants pour mettre en place de nouvelles façons de faire afin d'améliorer sa préparation face aux aléas susceptibles de survenir sur son territoire.



Sécurité civile à la Ville

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

6.49 Après 5 ans, le taux d'application est de 86 %. Au cours de la dernière année, il n'y a pas eu de recommandation pour laquelle la mise en œuvre des mesures s'est complétée.



Gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme

Gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme (2019)

6.50 Afin de vérifier la concordance des travaux que les citoyens effectuent sur son territoire avec la réglementation en vigueur, un permis, un certificat ou une déclaration de travaux est exigé. La Ville procède par la suite à une inspection afin d'en valider la conformité. Au cours de 2018, la Ville a délivré 1 732 permis et reçu 988 déclarations de travaux. Elle a également réalisé 2 714 inspections relatives à des permis et 1 413 relatives

à des déclarations de travaux. Elle a aussi reçu et inspecté 1 018 cas de requêtes et de plaintes des citoyens.

- 6.51 Cet audit visait à évaluer si la Ville gérait 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. Une reddition de comptes périodique en place pour mesurer la performance de la prestation de services en cette matière a été également examinée.
- 6.52 Le taux d'application des recommandations après 6 ans est de 67 %. Au cours de la dernière année, nous avons fait le suivi de l'application de 4 recommandations. Entre autres, les mesures implantées couvrent la planification d'inspections préventives sur le territoire et des outils développés pour fournir de l'information de gestion sur les permis, les inspections et les requêtes.

Sommaire des recommandations dont le résultat de l'évaluation 2025 est « appliquée »

Numéro	Recommandation
Traitement des constats d'infraction (2024)	
2024-3-1	S'assurer que les constats d'infraction émis à l'aide des logiciels de gestion du territoire et de gestion des dossiers de procédures pénales ainsi que manuellement sous format papier contiennent l'information exigée et les amendes prévues en vertu des lois et des règlements applicables et permettent la compréhension des montants réclamés.
2024-3-2	S'assurer que des copies du constat d'infraction et des autres pièces jointes pertinentes sont conservées à la cour municipale.
2024-3-3	Revoir les paramètres du rapport d'anomalies pour y intégrer le transfert des pièces jointes nécessaires au dossier à la cour municipale.
2024-3-4	Mettre en place de nouvelles mesures pour assurer une transmission distincte, sécuritaire et complète des constats d'infraction et des preuves.
2024-3-5	Déterminer les pièces qui doivent être conservées aux dossiers et s'assurer qu'elles le sont effectivement.
2024-3-6	Se doter d'une stratégie pour maximiser les chances et pour optimiser les efforts de perception et de recouvrement des amendes et des frais judiciaires dus pour les constats d'infraction actifs depuis plus de deux ans.
2024-3-7	Formaliser des balises concernant la fermeture de constats d'infraction et s'assurer que des mesures sont mises en place pour les faire appliquer.
2024-3-8	Mettre en place des mesures, sur une base périodique, pour communiquer aux directions émettrices et aux villes partenaires le statut des constats d'infraction.
2024-3-9	Déterminer des cibles et des indicateurs de performance, les suivre périodiquement et en faire une reddition de comptes aux parties prenantes pertinentes de la Ville et des villes partenaires.
2024-3-10	Établir des modèles de profils qui respectent la règle du moindre privilège et qui tiennent compte de la séparation des tâches incompatibles, et qu'une révision des accès soit effectuée selon une fréquence prédéterminée.

Numéro	Recommandation
2024-3-11	Mettre en place en collaboration avec la Direction des technologies de l'information des mesures pour s'assurer que les modifications aux paramètres du logiciel de gestion des dossiers de procédures pénales sont effectuées de façon sécuritaire.
2024-3-12	Formaliser une procédure interdirections et avec les villes partenaires concernant la communication des modifications aux règlements municipaux.

Audit financier (2024)

2024-5-1	Mettre en place un processus qui permettra d'actualiser et de raffiner l'analyse des bâtiments municipaux et des réservoirs pétroliers susceptibles de contenir des contaminants de la Ville afin d'assurer un travail continu quant à l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations.
2024-5-2	S'assurer que les organismes contrôlés et les partenariats faisant partie du groupe seront en mesure de fournir les éléments probants suffisants et appropriés concernant les montants comptabilisés et les informations fournies sur les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations pour l'exercice 2025.
2024-5-3	Formaliser un processus interdirection concernant l'évaluation des passifs éventuels (poursuites et litiges) dans le cadre de l'audit financier. Ce processus devra prendre en compte notamment : - des barèmes concernant l'évaluation du statut des dossiers en cours (indéterminable, probable, improbable) pour les dossiers pris en charge à l'interne; - la production d'une confirmation pour les dossiers pris en charge à l'interne; - la consultation de l'ensemble des directions pour s'assurer d'avoir recensé tous les dossiers en cours confiés à un conseiller juridique externe.
2024-5-4	Mettre en place des balises pour déterminer les tâches qui sont capitalisables dans un projet afin de s'assurer qu'elles sont appliquées de façon constante d'un projet à l'autre.
2024-5-5	Revoir le calendrier des travaux d'audit pour 2025 afin : - de rendre disponible une version complète des états financiers non consolidés et consolidés qui a fait l'objet d'une révision qualité par la Direction des finances et de l'approvisionnement avant le début des travaux d'audit; - de fixer des points d'arrêt au calendrier entre les auditeurs et la Direction des finances et de l'approvisionnement pour s'assurer du respect des échéanciers;

Numéro	Recommandation
	d'actualiser l'estimation du temps requis pour les travaux d'audit des auditeurs et aussi pour la remise du dossier d'audit par la Direction des finances et de l'approvisionnement.
2024-5-6	Analyser les indicateurs de contrôle selon le Chapitre SP 1300 – Périmètre comptable du gouvernement pour l'exercice financier 2025 afin de déterminer si le nouvel organisme créé en 2024 fait partie du périmètre comptable de la Ville.
2024-5-7	Analyser pour l'exercice financier 2025 la classification des propriétés destinées à la revente entre les actifs financiers et non financiers et s'assurer que cette analyse soit documentée dans le dossier remis aux auditeurs.
2024-5-8	Choisir la même méthode de répartition des prestations pour les régimes de retraite pour le volet courant et le volet antérieur et en informer la firme externe d'actuaire mandatée pour le rapport sur la comptabilisation des avantages de retraite pour l'exercice financier 2025.
2024-5-9	Établir la provision pour créances douteuses en fonction du pourcentage d'encaissement par année, selon l'historique de la Direction du greffe et des affaires juridiques.
2024-5-10	S'assurer que les transactions significatives durant l'année sont recensées et évaluer si une estimation raisonnable des droits de mutation peut être effectuée pour les comptabiliser dans le bon exercice financier. Cette analyse devrait être incluse au dossier remis aux auditeurs.
2024-5-11	Analyser la composition de ces créiteurs et des charges à payer afin de déterminer s'il y a des suivis nécessaires à mettre en place pour rembourser les dépôts commerciaux et résidentiels de PIIA et s'il y a des passifs éteints selon les normes comptables applicables.
Gestion des festivités du 350^e anniversaire de la Ville (2023)	
2023-3-1	Déterminer et formaliser les rôles et les responsabilités de tous les intervenants dans la gestion de sa programmation courante et de grands événements.
2023-3-3	Définir en planification des cibles et des indicateurs globaux pour mesurer le succès de la programmation courante et des grands événements, les suivre et en faire une reddition de comptes aux parties prenantes pertinentes.

Numéro	Recommandation
2023-3-5	Mettre en place une comptabilité par événement qui permet d'avoir une vue d'ensemble des coûts budgétés et réels pour toutes les directions.

Gouvernance et gestion des projets d'infrastructures d'envergure (2022)

2022-2-1	Déterminer une structure de gouvernance des projets qui peut être adaptée aux projets d'infrastructures d'envergure et exiger qu'une telle structure soit formalisée avant la phase d'étude d'opportunité dans chacun des projets et qu'elle soit maintenue jusqu'à leur clôture.
2022-2-2	Mettre en place une méthodologie de gestion de projets avec les activités et les outils standards ainsi qu'adapter cette méthodologie, ces outils et ces activités à la gestion des projets d'infrastructures d'envergure.
2022-2-4	Mettre en place une classification de l'information composant les dossiers de projets d'infrastructures d'envergure et formaliser les outils de suivis et de surveillance des projets, à tenir à jour systématiquement.
2022-2-5	Formaliser une démarche pour identifier, planifier et gérer les rôles et les responsabilités des ressources internes et externes, en fonction de l'expertise requise et adaptable à l'envergure du projet. S'assurer que cette démarche permette un découpage des activités attendues des ressources, à travers les phases du projet, pour assurer une surveillance au bon niveau par les ressources de l'équipe projet pour assumer leur fonction.
2022-2-6	Intégrer une approche formalisée de gestion des risques à la gestion des projets, avec des outils à l'appui. S'assurer que ce processus prévoit la communication des risques importants aux parties prenantes de la structure de gouvernance d'un projet.
2022-2-7	Mettre en place un processus de surveillance pour la gouvernance du projet et un processus de suivi pour l'équipe projet.
2022-2-8	Formaliser la reddition de comptes des projets d'envergure, en y établissant et approuvant notamment les indicateurs de performance qui seront suivis, dont la portée, les échéanciers, les coûts, la valeur acquise, et ce, en déterminant le contenu de ces redditions aux parties prenantes identifiées à la structure de gouvernance du projet et de l'équipe projet.
2022-2-9	Déterminer et formaliser les modalités d'approbation requises pour un projet, y compris les jalons adaptés à l'envergure des projets et les livrables à soumettre pour ceux-ci.

Numéro	Recommandation
2022-2-10	Formaliser les activités clés de mise en service de ses projets d'envergure afin qu'elles soient encadrées et entreprises dès le début de la construction.
2022-2-12	Mettre en place un processus et des outils pour encadrer la phase de justification d'un projet qui devrait couvrir notamment : • la description du projet (besoins, enjeux, problématiques); • les objectifs et les résultats recherchés; • les paramètres préliminaires (portée, coûts avec une marge d'erreur acceptable, échéancier et qualité); • le ou les livrables et leur contenu; • les modalités d'approbation de la phase.
2022-2-13	Mettre en place un processus et les outils pour encadrer la phase d'étude d'opportunité. Ce processus devrait couvrir notamment : • l'actualisation des besoins, des objectifs et des résultats mesurables; • le premier découpage de la portée, la revue des échéanciers et des coûts avec leur marge d'erreur acceptable; • l'identification et l'analyse des options, dont celle du statu quo, en fonction de critères et d'exigences fonctionnelles, opérationnelles, techniques et autres; • l'option recommandée avec son mode de réalisation; • le livrable et son contenu; • les modalités d'approbation de la phase et l'information à présenter.
2022-2-14	Mettre en place un processus et des outils pour encadrer la phase de planification et conception en y prévoyant notamment l'analyse des exigences fonctionnelles, opérationnelles, techniques et autres spécifiques à l'option retenue pour s'assurer que tous les types d'exigences soient analysés et documentés.
2022-2-15	Mettre en place des mécanismes pour permettre de s'assurer que les exigences des futurs usagers et de l'organisation sont prises en compte lors des choix d'équipements clés.
2022-2-16	Développer et formaliser en phase de planification et conception d'un projet, un échéancier global couvrant tant les activités clés du chemin critique de cette phase que celles de la phase d'exécution et de mise en service, en intégrant des jalons clés.
2022-2-19	Prévoir à son processus et ses outils de gestion de projets d'envergure le suivi de la valeur acquise.

Numéro	Recommandation
Développement social pour les citoyens en contexte de vulnérabilité (2020)	
2020-2-1	Cibler les domaines d'intervention du développement social et en structurer la gestion en fonction de ces domaines.
2020-2-2	- Formaliser les responsabilités de la gestion centralisée du développement social; - Nommer une personne en autorité pour assumer cette fonction qui sera en mesure d'assurer une mobilisation et une collaboration de l'ensemble des directions de la Ville; - Formaliser le fonctionnement de la structure de concertation prévue avec les rôles et responsabilités clés.
2020-2-4	- Identifier, évaluer et prioriser les enjeux d'accessibilité aux infrastructures et aux services en fonction d'une information appropriée et complète, et ce, par grands secteurs, lorsque requis; - Suivre l'évolution de ces enjeux afin d'en revoir la priorisation, au besoin; - Inventorier de meilleures mesures et suivre les mesures émergentes pour répondre aux enjeux priorités, mis en perspective avec ce qui se fait par le milieu.
2020-2-5	- Regrouper l'ensemble des enjeux d'accessibilité priorités de tous les domaines d'intervention et des mesures pour y répondre (le « résultat ») et coordonner le suivi de leur évolution; - Valider ce résultat avec la commission du développement social et communautaire ainsi qu'avec le milieu à travers le comité de pilotage et ses consultations ultérieures; - Améliorer en continu le portrait du milieu avec des données rattachées aux enjeux d'accessibilité priorités et des mesures pour les aborder.
2020-2-6	En prenant en compte les spécificités des grands secteurs et de villes comparables, déterminer et bâtir l'ensemble des données quantitatives et qualitatives nécessaires pour (1) cerner les enjeux liés à l'accessibilité du transport en commun et des infrastructures liées à la mobilité et pour (2) inventorier les mesures pour les aborder.
2020-2-7	Établir des mécanismes pour codéfinir de grandes orientations et des cibles d'accessibilité ainsi que les budgets requis avec l'ensemble des directions de la Ville et leurs partenaires.

Numéro	Recommandation
2020-2-8	Codéfinir avec les directions concernées ainsi que les partenaires importants, une stratégie de développement des logements sociaux et abordables sur son territoire ainsi que des cibles à atteindre. Également développer une politique d'habitation qui intégrera cette stratégie et ces cibles ainsi que des mesures concrètes pour les atteindre, établies en partenariat avec l'ensemble des directions concernées.
2020-2-9	Codéfinir avec la Direction de la police, les autres directions concernées et les partenaires du milieu, des orientations pour pouvoir agir sur les problèmes de fond touchant les citoyens en situation de handicap, tout en tentant de réduire les interventions policières.
2020-2-11	En collaboration avec la Direction des relations avec les citoyens et des communications, faire connaître en tout temps les infrastructures et les services qui sont accessibles aux personnes en situation de handicap, par l'intermédiaire de canaux de communication appropriés. Également, informer et sensibiliser les citoyens en contexte de vulnérabilité sur les possibilités et les moyens de s'impliquer en continu aux instances liées au développement social.

Gestion des permis, des certificats et des inspections en matière d'urbanisme (2019)

2019-4-1	- 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 bénéfices, les risques, les coûts et la charge de travail, en tenant compte des impacts liés à la structure des réglementations urbanistiques en place; - Déterminer et fournir les données statistiques et analyses requises en soutien à la révision des interventions exigées.
2019-4-2	- 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; - Établir des balises de priorisation pour l'ensemble des types d'interventions en fonction de critères comme la criticité, le délai et les risques; - Évaluer la pertinence de mettre en place une attribution des dossiers entre les inspecteurs en fonction de ces balises de priorisation; - Communiquer les balises aux inspecteurs afin de les encadrer dans la priorisation de leurs dossiers respectifs et d'en faire le suivi.
2019-4-3	Planifier les inspections préventives avec des balises, en déterminant la façon dont elles seront réalisées en fonction de la capacité humaine disponible;

Numéro	Recommandation
	Intégrer aux outils de priorisation pour les inspections, les inspections préventives à effectuer et en faire un suivi.
2019-4-5	- Déterminer et communiquer les standards de travaux à effectuer et leur documentation souhaitée dans les dossiers. Ces standards devraient tenir compte des types d'interventions, dont leur complexité, leurs risques, leurs priorités et leurs délais; - 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.



7

Organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 250 000 \$

CHAPITRE 7

Organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 250 000 \$

Mise en contexte

- 7.1 L'article 107.9 de la LCV prévoit que tout organisme qui reçoit une subvention annuelle de la Ville d'au moins 250 000 \$ doit faire auditer ses états financiers. L'auditeur de celui-ci doit alors transmettre au vérificateur général une copie des états financiers audités comprenant son rapport d'audit ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et ses recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cet organisme (ci-après la « documentation »).
- 7.2 L'auditeur externe des organismes concernés doit transmettre, à la demande du vérificateur général, tout document, renseignement ou explication sur les travaux d'audit et leurs résultats. Si le vérificateur général estime que ces renseignements, explications ou documents obtenus sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.
- 7.3 Les organismes mandataires et supramunicipaux qui sont déjà assujettis à l'audit financier du vérificateur général ne sont pas concernés par cette législation, notamment ceux :
- qui font partie du périmètre comptable de la Ville;
 - dont la Ville nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration.



Subvention annuelle d'au moins 250 000 \$

Cumulatif de toute aide financière récurrente ou ponctuelle versée au cours d'une année à un organisme par une municipalité sans qu'elle reçoive en échange direct un bien ou un service pour son propre usage.

Objectif et portée des travaux

- 7.4 L'objectif des travaux réalisés était de s'assurer que tout organisme bénéficiant d'une subvention d'au moins 250 000 \$ de la Ville se conforme aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV, et d'évaluer si une vérification additionnelle s'imposait.

7.5 Nos travaux ont consisté à :

- analyser les procès-verbaux de la Ville afin d'identifier tous les organismes qui ont reçu une subvention en 2025 et déterminer ceux qui ont bénéficié d'une subvention d'au moins 250 000 \$;
- demander à la Ville la liste de tous les organismes qui ont reçu une subvention en 2025 et procéder à des travaux sur ces listes et sur les données du système financier;
- obtenir la documentation de l'auditeur externe de chacun des organismes qui ont bénéficié d'une subvention d'au moins 250 000 \$;
- évaluer à la lumière de cette documentation si une vérification additionnelle s'imposait.

Résultat des travaux

7.6 L'an dernier, le seuil fixé par la LVC était établi à 100 000 \$, et seul un organisme répondait à ses critères. Les états financiers audités au 31 mars 2025 n'avaient pas été reçus au moment d'écrire notre rapport. Nous les avons reçus par la suite et en avons pris connaissance. Aucun rapport résumant des constatations et des recommandations ne les accompagnait, et nous n'avons rien relevé indiquant qu'une vérification additionnelle s'imposait. Le tableau 7.1 présente de l'information relative aux subventions accordées à cet organisme.

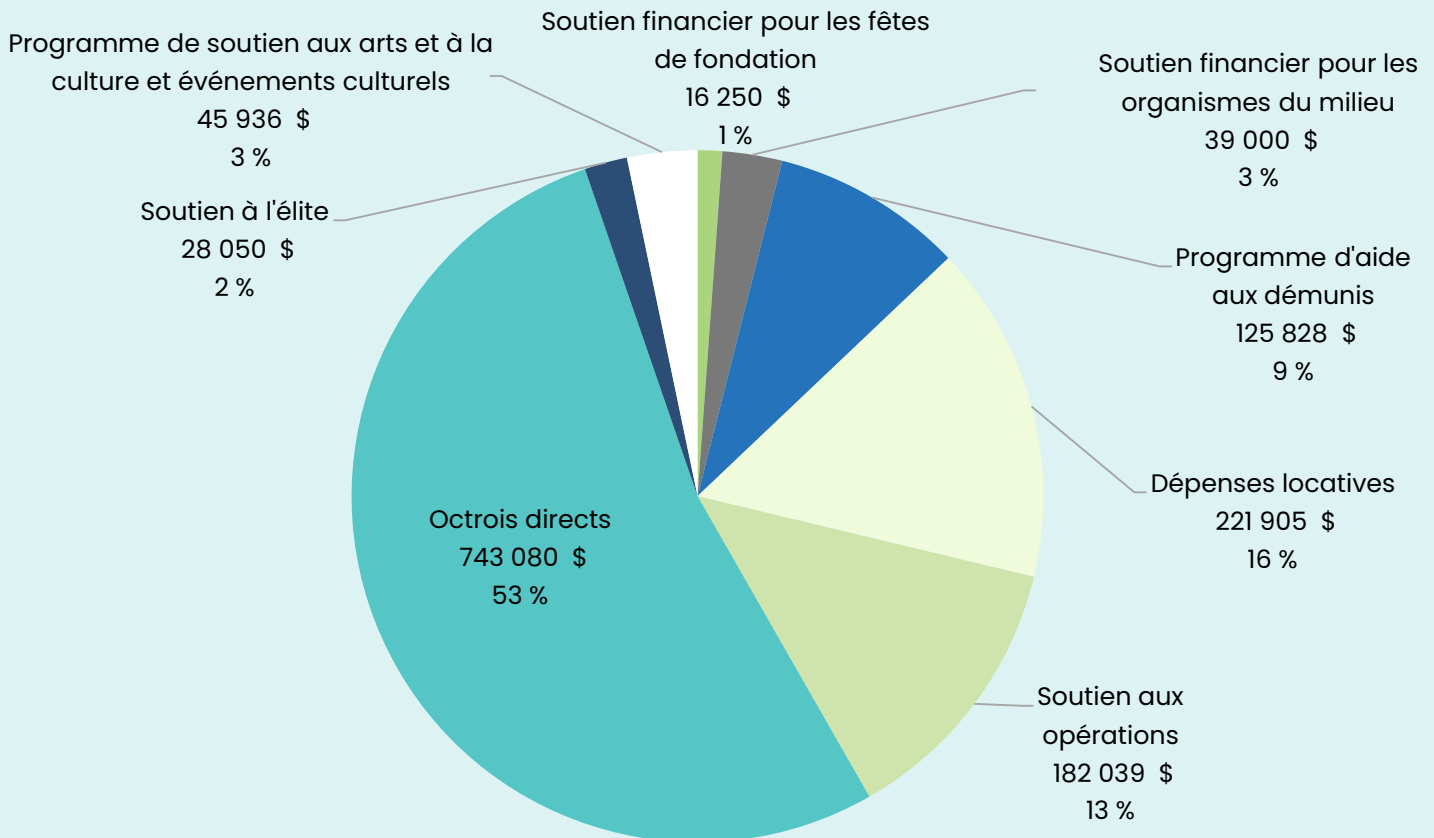
Tableau 7.1 : Subventions versées par la Ville en 2024¹

Organisme	Mission	Subvention 2024
Zone Ados Au 31 mars 2024 Rapport de l'auditeur : 17 juin 2024 Au 31 mars 2025 Rapport de l'auditeur : 30 mai 2025	L'organisme offre aux jeunes de 12 à 17 ans des milieux de vie sains dans lesquels ils auront l'opportunité de stimuler leur potentiel et leur autonomie à travers des activités éducatives, sportives, culturelles et sociales, orientées vers la prévention et la sensibilisation. L'organisme offre également la possibilité qu'ils deviennent des citoyens impliqués, actifs et responsables.	112 320 \$

¹ Source : Données compilées par le Bureau, à partir d'informations fournies par la Ville.

7.7 Selon la reddition de la Direction des loisirs et de la vie communautaire déposée au conseil municipal, les subventions totales versées par la Ville en 2025 totalisaient 1 402 088 \$ pour les organismes assujettis à l'article 107.9 de la LCV. Ces subventions sont détaillées dans la figure 7.1 par type de soutien ou de programme.

Figure 7.1 : Subventions versées en 2025, par type de soutien ou de programme²



7.8 À la suite de notre évaluation, aucun de ces organismes n'a reçu cumulativement une aide financière de plus de 250 000 \$ et ne requerrait donc d'obtenir la documentation relative à leurs états financiers.

² Selon le sommaire des subventions pour l'année 2025 préparé par la Direction des loisirs et de la vie communautaire.

8

Rapport d'activités du
Bureau du vérificateur général

CHAPITRE 8

Rapport d'activités du Bureau du vérificateur général

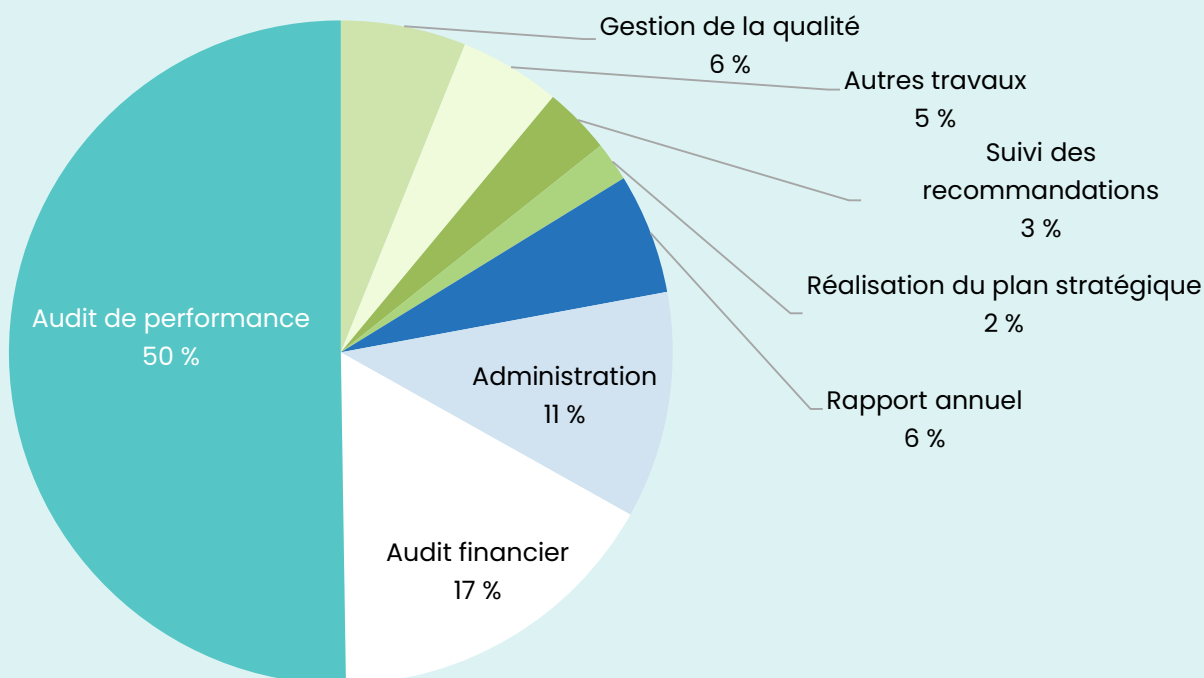
Introduction

8.1 Le rapport d'activités permet de dresser le bilan 2025 des travaux menés par le Bureau ainsi que les résultats atteints concernant le plan stratégique 2025-2029. Il offre l'opportunité de démontrer la valeur ajoutée concrète des activités du Bureau auprès du conseil municipal, de l'appareil municipal et de la population de Terrebonne.

Répartition des travaux

8.2 Globalement, en 2025, environ 4 800 heures ont été consacrées aux travaux du Bureau par notre équipe, nos experts et nos collaborateurs, dont 67 % ont été consacrés aux audits de performance et à l'audit financier. La figure 8.1 illustre la répartition par travaux.

Figure 8.1: Répartition des travaux des ressources internes et externes du Bureau du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025¹



¹ Source : Figure préparée par le Bureau.

- 8.3 Les audits de performance ont constitué le cœur de notre mobilisation et ont représenté 50 % de la charge de travail globale du Bureau. L'audit financier a représenté une part plus modeste de 17 %, complétée par des activités de soutien et de suivi.

Gestion de la qualité

- 8.4 La gestion de la qualité et l'amélioration continue qui comprend la formation sont importantes pour respecter nos valeurs, entre autres celles où nous visons l'excellence de nos travaux par notre agilité et notre rigueur.
- 8.5 Un système de gestion de la qualité encadre l'ensemble des travaux d'audit du Bureau et prévoit que les audits à risque élevé fassent l'objet d'une revue de la qualité. Cette revue est effectuée par des consultants externes qui n'ont pas participé aux travaux d'audit. De plus, ce cadre exige une autoévaluation de la qualité de l'ensemble de nos travaux chaque année et que des inspections cycliques de missions terminées soient effectuées par les pairs tous les trois ans. Ces inspections passées nous ont confortés dans nos façons de travailler tout en suggérant des pistes d'amélioration qui ont été prises en considération dans l'amélioration de notre méthodologie.
- 8.6 En effet, l'ensemble des travaux du Bureau est encadré par une méthodologie qui est transposée dans des dossiers modèles comprenant des formulaires de revue de la qualité et divers documents de travail formalisés afin d'assurer le respect des Normes d'audit généralement reconnues du Canada, publiées dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Ressources humaines

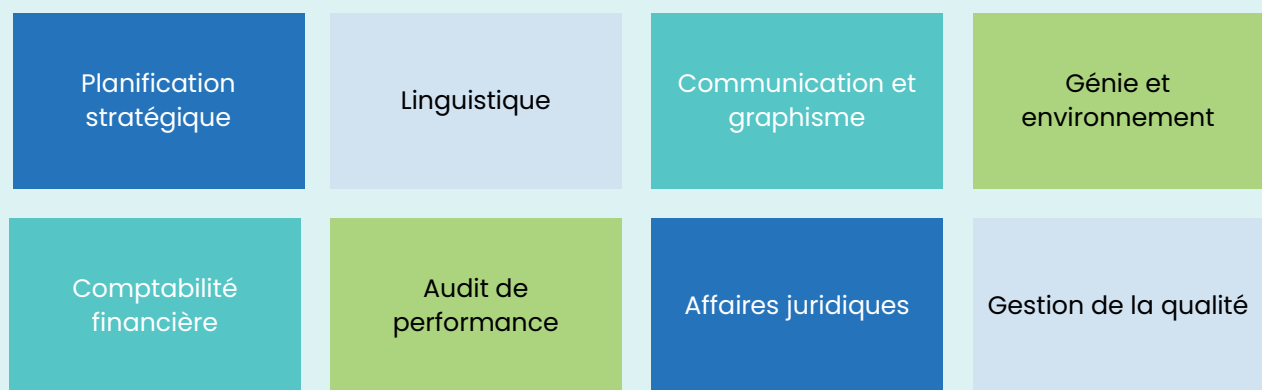
- 8.7 Afin d'utiliser les ressources financières qui lui sont allouées de façon optimale, le Bureau emploie des ressources permanentes. Globalement, cette équipe possède les connaissances générales requises pour mener à bien les audits financiers, de conformité et de performance. Le Bureau s'adjoit les services de différents professionnels afin de l'assister et de le conseiller en fonction de ses besoins et des domaines d'activité audités. De plus, le Bureau ayant des besoins très pointus pour certains sujets récurrents prévus à sa planification stratégique, il a recours à un réseau d'experts afin de collaborer à la réalisation de mandats touchant ces sujets.

8.8 Le Bureau compte, en plus de la vérificatrice générale, deux autres ressources permanentes :

- Cynthia Mercier-Lortie, CPA auditrice, conseillère en vérification;
- Linda Deschênes, adjointe administrative.

8.9 À ces ressources se sont ajoutés, cette année, des experts et des collaborateurs dans les domaines présentés à la figure 8.2.

Figure 8.2 : Domaines d'expertise des experts et des collaborateurs du Bureau²



Ressources financières

8.10 Annuellement, les dépenses de fonctionnement du Bureau sont auditées par l'auditeur externe mandaté par la Ville, la firme Raymond Chabot Grant Thornton. En vertu de la LCV, le rôle d'un auditeur externe nommé par une municipalité comprend la vérification des comptes et affaires du vérificateur général, les états financiers de la Ville, etc.

8.11 Pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025, l'audit était en cours au moment d'écrire notre rapport. Les dépenses sont présentées au tableau 8.1.

² Source : Figure préparée par le Bureau.

Tableau 8.1 : Relevé des dépenses pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025³

Rubrique	Budget 2025	Réalizations	
		2025	2024
Salaires et avantages sociaux	465 230 \$	411 471 \$	400 246 \$
Services professionnels	129 270 \$	97 813 \$	82 178 \$
Autres dépenses de fonctionnement	50 310 \$	41 090 \$	43 834 \$
Total	644 810 \$	550 374 \$	526 258 \$

8.12 Les dépenses annuelles du Bureau se sont élevées à 550 374 \$, soit une économie de 15 % relativement au budget prévu de 644 810 \$. Cette économie découle principalement de deux facteurs : un décalage des calendriers d'audit entre 2025 et 2026 et une évaluation du passif des régimes de retraite des cadres plus avantageuse que prévu.

8.13 L'an dernier, l'audit sur le relevé des dépenses du Bureau était en cours au moment d'écrire notre rapport 2024. Le 14 juillet 2025, l'auditeur externe a signé son rapport sur nos dépenses pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024 et il conclut que le relevé des dépenses a été préparé dans tous ses aspects significatifs, par la direction de la Ville, conformément aux exigences de l'article 108.2.1 de la LCV et aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Reddition à l'égard du plan stratégique 2025-2029

8.14 La démarche de 2024 a permis de définir trois orientations stratégiques clés pour les prochaines années. L'atteinte des résultats cette année, par indicateurs de performance, est illustrée à la figure 8.3.

8.15 Dans l'ensemble, le suivi du plan stratégique 2025-2029 révèle que les actions entreprises par le Bureau produisent les résultats escomptés pour remplir nos engagements.

³ Source : Données non auditées extraites du système financier de la Ville.

Figure 8.3 : Atteinte des résultats par indicateur de performance⁴

Orientation 1 : Réaliser des travaux à valeur ajoutée pour l'administration municipale, les élus et les citoyens.



Plan annuel réalisé à 83 %
(cible 100 %)

Plan de communication
réalisé à 100 %
(cible 100 %)

Progression du taux
d'application des
recommandations de 24 %
(cible 10 % sur 3 ans)

Orientation 2 : Renforcer l'impact de nos travaux par la communication et la compréhension de nos audits.



Prochain sondage en 2027
sur le taux de satisfaction
global des parties prenantes
concernant la clarté et
l'efficacité des
communications, notamment
sur notre rôle et sur le résultat
de nos travaux.

Orientation 3 : Maintenir la qualité de nos travaux ainsi qu'assurer la modernisation et l'efficacité de nos processus internes.



Utilisation du nouveau logiciel
d'audit pour
100 % des missions
(cible 100 %)

2 experts-conseil additionnels
(cible 1 par an)

Développement du plan de
relève en cours
(cible 2029)

100 % du plan de formation et
développement a été effectué
(cible 100 %)

Plan des travaux 2026–2027

8.16 Afin d'assurer la pertinence de nos interventions, le Bureau revoit annuellement son univers d'audit, ce qui lui permet de réévaluer sa priorisation des risques et d'ajuster, en tenant compte des ressources disponibles, son plan pluriannuel d'audits en conséquence. Ce processus permet de s'assurer de l'alignement continu de ce plan avec les nouveaux enjeux ou opportunités qui peuvent émerger. Pour que l'équipe du Bureau puisse rester agile, seuls les audits de performance, financiers et de conformité réalisés dans la prochaine année sont divulgués au rapport. Ce plan est présenté à l'annexe 2 de ce rapport.

⁴ Source : Figure préparée par le Bureau.

1

Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

RLRQ, chapitre C-19 (à jour au 11 décembre 2025)

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 et titulaire d'un permis de comptabilité publique.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34; 2025, c. 4, a. 55.

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

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35; 2023, c. 33, a. 16; 2025, c. 4, a. 56.

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.

4° d'une filiale de la société de transport en commun qui dessert la municipalité visée à l'article 89 de la Loi sur les sociétés de transport en commun (chapitre S-30.01) et d'une société en commandite ou d'une société par actions créée en vertu du premier alinéa de l'article 92.0.8 de cette loi et dont fait partie une telle filiale ou la société de transport en commun.

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

1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;

2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;

3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42; 2025, c. 33, a. 22.

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 250 000 \$ 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 250 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

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

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

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

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

2001, c. 25, a. 15; 2025, c. 4, a. 57.

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

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

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

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, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;

2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;

3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

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; 2021, c. 31, a. 54; 2023, c. 24, a. 152.

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

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

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

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

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

2018, c. 8, a. 51.

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

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

Le règlement ne peut être abrogé.

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

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

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général;

2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;

3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;

4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

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; 2021, c. 31, a. 56; 2023, c. 24, a. 153.

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

2018, c. 8, a. 53.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2001, c. 25, a. 22.

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

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

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

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

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

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

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

[...]

VII. – Directeur général

1983, c. 57, a. 50.

[...]

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

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

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

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

[...]

2

Plan stratégique et plan des travaux 2026-2027

Fonction du vérificateur général

La *Loi sur les cités et villes* impose aux municipalités de 100 000 habitants et plus de nommer un vérificateur général pour un mandat unique qui n'excède pas 10 ans. La fonction du vérificateur général est indépendante de l'administration municipale.

Mission

Le Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne contribue à protéger les intérêts des citoyens en portant un regard objectif et indépendant sur la saine gouvernance et la gestion optimale des ressources de la Ville.

Vision

Le Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne est un pilier incontournable qui contribue à renforcer la performance des activités municipales, tout en diffusant une information transparente aux élus et aux citoyens.

Principaux travaux

Les principaux travaux du Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne consistent en l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et règlements ainsi que l'audit de performance de la Ville et de ses organismes municipaux, conformément aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes*.

Les recommandations qui en découlent visent à apporter une valeur ajoutée concrète. Le Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne assure un suivi proactif et transparent de la mise en œuvre des plans d'action que la Ville et ses organismes municipaux ont élaborés pour répondre à ces recommandations.

Valeurs

Intégrité

Notre intégrité est au cœur de toutes nos actions et décisions et se manifeste par une éthique irréprochable, la transparence et le respect des normes les plus élevées.

Objectivité

Notre objectivité guide nos travaux. Elle implique une approche impartiale et indépendante, en offrant un portrait juste et fiable de la gestion municipale.

Respect

Notre respect se manifeste par notre ouverture d'esprit, notre écoute et notre rigueur à assurer la confidentialité.

Collaboration

Notre collaboration crée une synergie qui enrichit la compréhension des enjeux et renforce l'adhésion à nos travaux.

Orientation 1

Réaliser des travaux à valeur ajoutée pour l'administration municipale, les élus et les citoyens.

Objectifs stratégiques

1. Réaliser des travaux alignés sur les priorités, les risques majeurs et les activités clés municipales.
2. Renforcer l'appropriation des résultats de nos travaux par les parties prenantes.
3. Accroître la mise en application des recommandations.

Indicateurs de performance

- Atteindre 100 % de réalisation du plan annuel pour assurer l'efficacité opérationnelle.
- Exécuter l'intégralité des communications planifiées pour maintenir la transparence.
- Mesurer le taux d'application et de progression des recommandations trois ans après l'audit pour évaluer leur impact à moyen terme.

Orientation 2

Renforcer l'impact de nos travaux par la communication et la compréhension des audits.

Objectifs stratégiques

1. Établir des mécanismes de collaboration et de communication efficaces avec les parties prenantes.
2. Faciliter la compréhension du rôle du vérificateur général et des parties prenantes dans nos travaux.

Indicateurs de performance

- Taux de satisfaction global des parties prenantes concernant la clarté et l'efficacité de nos communications, notamment sur notre rôle et sur les résultats de nos travaux.

Orientation 3

Maintenir la qualité de nos travaux ainsi qu'assurer la modernisation et l'efficacité de nos processus internes

Objectifs stratégiques

1. Optimiser nos outils technologiques.
2. Préserver et développer notre bassin de partenaires.
3. Préparer le processus de relève.
4. Renforcer les compétences et les talents de l'équipe.

Indicateurs de performance

- Réduction quantifiable du temps consacré à nos travaux grâce à l'utilisation de nouveaux outils technologiques.
- Expansion annuelle du réseau d'experts-conseils.
- Développement du plan de relève, visant une application future à 100 %.
- Nombre total d'heures de formation suivies par l'équipe.



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

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



Audit de performance portant sur la gestion des comptes de dépenses et des cartes de crédit

Contexte

Le remboursement des dépenses effectuées par des employés et l'usage des cartes de crédit corporatives posent des défis de gouvernance. Le principal enjeu réside dans l'absence de contrôle préalable, plaçant la municipalité devant le fait accompli et limitant sa capacité à valider la pertinence ou l'opportunité d'une dépense avant qu'elle ne soit engagée.

Facteurs de priorisation

- Conformité aux exigences applicables
- Image et réputation
- Agilité transversale

Audit de performance portant sur l'octroi de contrats

Contexte

Des processus rigoureux et optimisés pour l'octroi de contrats favorisent l'usage intègre des fonds publics, l'efficacité administrative et un meilleur rapport qualité-prix. Une telle gestion maximise la valeur de chaque dollar investi tout en consolidant la confiance de la population.

Facteurs de priorisation

- Conformité aux exigences applicables
- Image et réputation
- Impacts financiers importants
- Agilité transversale



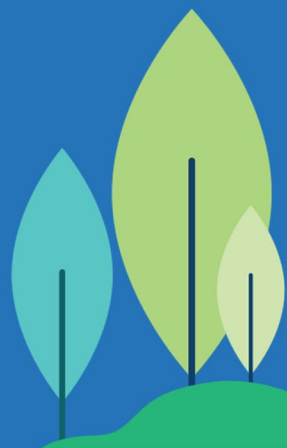
Audit de performance portant sur la gestion des contacts citoyens reçus (suite)

Contexte

Une gestion efficace des commentaires, des demandes d'information, des requêtes et des plaintes reçus renforce la confiance envers la municipalité et favorise une utilisation optimale des ressources en s'en servant comme outil stratégique pour améliorer continuellement les services qu'elle offre.

Facteurs de priorisation

- Qualité des services à la population
- Impacts financiers importants
- Agilité transversale



Audit des états financiers consolidés de la Ville

Contexte

Le budget 2026 prévoit la gestion de 352 M\$ en fonds publics, financés à 73 % par les taxes citoyennes. À ce titre, les états financiers représentent un outil de reddition de comptes essentiel pour informer la population de l'utilisation de ces sommes.

Facteurs de priorisation

- Impacts financiers importants
- Conformité aux exigences applicables
- Qualité de l'information

Audit des états financiers d'un organisme du périmètre comptable

Contexte

Avec 4,4 M \$ en subventions versées et 8,5 M\$ en dettes cautionnées en 2025, la Ville est étroitement liée à la situation financière de ses organismes mandataires. La reddition de comptes par les états financiers est donc cruciale pour surveiller cet impact sur les finances municipales.

Facteurs de priorisation

- Impacts financiers importants
- Conformité aux exigences applicables
- Qualité de l'information



Audit de conformité portant sur les subventions de 250 000 \$ et plus

Contexte

La *Loi sur les cités et villes* prévoit des exigences auxquelles doit se conformer toute personne morale recevant une subvention annuelle de la Ville d'au moins 250 000 \$.

Facteurs de priorisation

- Conformité aux exigences applicables

Suivi des recommandations

Contexte

Le suivi des recommandations permet de mesurer les retombées réelles de nos audits dans l'amélioration de la gouvernance, de la gestion et des opérations municipales.

Travaux à venir

- Validation des plans d'action 2025
- Application des recommandations 2019-2024





Tél. : 450 471-8265 poste 1561
terrebonne.ca/verificateur-general

Bureau du vérificateur général de la Ville de Terrebonne
710, boul. des Seigneurs, bureau 318, Terrebonne (Québec) J6W 1T6