

# 13

**RAPPORT ANNUEL 2013**  
Rapport du vérificateur général de Laval



Bureau du vérificateur  
général de Laval





Bureau du vérificateur  
général de Laval

Laval, le 28 août 2014

Monsieur Marc Demers  
Maire de la Ville de Laval  
1 Place du Souvenir  
C.P. 422 Succ. Saint-Martin  
Laval, Québec  
H7V 3Z4

**Objet : Rapport du vérificateur général de la Ville de Laval**

Monsieur le Maire:

En conformité avec l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel du vérificateur général pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2013.

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

Michèle Galipeau, CPA, CA  
Vérificateur général





LA MISSION DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL CONSISTE À FOURNIR AU CONSEIL MUNICIPAL ET AUX CITOYENS, UN REGARD OBJECTIF ET INDÉPENDANT SUR LA QUALITÉ DE LA GESTION DE LA VILLE INCLUANT L'UTILISATION EFFICACE ET EFFICIENTE DES RESSOURCES, LA CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS AINSI QUE LA FIABILITÉ DES ÉTATS FINANCIERS.

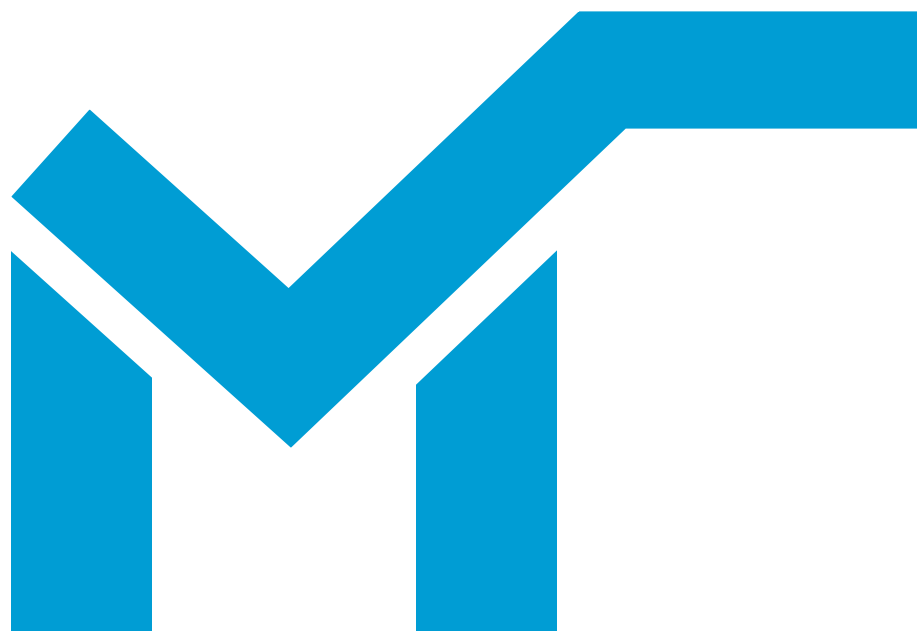
Pour ce faire, la *Loi sur les cités et villes* exige que le vérificateur général transmette au maire au plus tard le 31 août de chaque année, pour dépôt au conseil municipal, les résultats de ses audits pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent.

L'indépendance, l'objectivité, l'impartialité et l'autonomie du vérificateur général découlent du fait que son mode de nomination, la durée de son mandat (limité à 7 ans) ainsi que son budget sont définis par la *Loi sur les cités et villes*.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1 - MANDAT, OBJECTIFS ET INDÉPENDANCE</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE 2 - AUDITS DES ÉTATS FINANCIERS ET AUTRES RAPPORTS</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 3 - TRAVAUX DE CONFORMITÉ</b>	<b>38</b>
3.1 Traitement des élus municipaux	39
3.2 Taux global de taxation	41
3.3 Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$	43
<b>CHAPITRE 4 - OPTIMISATION DES RESSOURCES</b>	<b>48</b>
4.1 Audit du Service 311	49
4.2 Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières	64
4.3 Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre	84
4.4 Audit sur les comptes de dépenses	104
4.5 Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information	122
4.6 Bilan de sécurité	142
4.7 Indicateurs de gestion municipaux du MAMROT	144
<b>CHAPITRE 5 - SUIVI DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>154</b>
5.1 Architecture réseau	156
5.2 Paie et information de gestion	157
5.3 Gestion de l'assiduité	159
5.4 Gestion des bâtiments	160
5.5 Amendes et frais de cour	162
5.6 Gestion du risque lié à la sécurité dans la prestation des activités de loisirs	163
5.7 Évaluation de la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI – La gestion des accès et droits d'accès	165
5.8 Adjudication des contrats	169
5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail	175
5.10 Gestion des projets et des extras – Réhabilitation des infrastructures urbaines	184
5.11 Gestion des sites contaminés	189
5.12 Gestion et contrôle des délais de paiements	194
5.13 Délais d'émission de permis	197
<b>CHAPITRE 6 - RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	<b>200</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>210</b>



---

**MOT DU  
VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**



## MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

---

CETTE PREMIÈRE SECTION DE MON RAPPORT ME PERMET DE FAIRE UN RETOUR SUR L'ENSEMBLE DES TRAVAUX QUE LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL A CONDUIT DANS LA DERNIÈRE ANNÉE ET D'EN RESSORTIR LES ÉLÉMENTS QUE JE CONSIDÈRE LES PLUS IMPORTANTS AINSI QUE D'APPORTER CERTAINS COMMENTAIRES QUANT À L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE.

L'année 2013 n'a pas été la plus reposante pour la Ville de Laval et ses citoyens. Les arrestations, la mise sous tutelle de la Ville, les changements de maire à trois reprises, les déclarations effectuées lors de la Commission Charbonneau sont autant d'événements que les citoyens de Laval ont eu à vivre dans une courte période de temps et qui les a sûrement inquiétés quant à l'efficacité, l'efficacéité et l'éthique de l'administration municipale.

L'arrivée de nouveaux élus ainsi que d'une direction générale qui se renouvelle a amené plusieurs initiatives qui remettent en question les façons de faire dans la Ville. Le mandat donné à l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), la déclaration volontaire quant à une pratique de financement du coût des travaux d'infrastructures contrevenant selon l'administration à diverses lois municipales et la réorganisation de l'administration municipale en sont quelques exemples.

Je persiste à croire que, quelque soit les initiatives qui seront entreprises, la Ville doit surtout s'assurer de fournir le meilleur service aux citoyens et ce, de façon efficace et efficiente, en toute transparence et en encourageant des valeurs d'éthique dans son administration.

## AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

### VILLE DE LAVAL

J'ai émis le 17 juillet 2014 un rapport de l'auditeur avec réserve pour les états financiers de la Ville au 31 décembre 2013. La réserve incluse dans mon rapport porte sur la comptabilisation des paiements de transfert suite à l'application d'une nouvelle norme comptable.

La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu ou de charge lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation concernant les paiements de transfert. Je considère que les représentants des gouvernements, tout comme ceux de la Ville, sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par

## Mot du vérificateur général

écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus ou versés.

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf autres grandes villes du Québec, par le vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

Cependant, l'interprétation de l'auditeur externe quant à l'application de la nouvelle norme pour les paiements de transfert obtenus rejoint celle de la Ville et par conséquent diffère de la mienne.

Ces divergences d'interprétation de la nouvelle norme sur les paiements de transfert dans la profession comptable ont interpellé l'Ordre des CPA qui étudie cette problématique.

## AUTRES ORGANISMES

J'ai émis un rapport de l'auditeur pour 9 des 11 organismes dont je suis légalement le vérificateur en vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*. L'audit de l'Office municipal d'habitation était en cours au moment de produire ce rapport. En ce qui concerne Laval en Fleurs, en date du présent rapport et en regard à toutes les informations obtenues, je considère qu'il m'est impossible de mener à bien un audit sur les états financiers au 31 décembre 2013 de Laval en Fleurs (1988).

La Ville de Laval a confié à l'IGOPP le mandat d'examiner quinze organismes dont onze pour lesquels le vérificateur général est actuellement l'auditeur. L'engagement de l'administration lavalloise de donner suite aux principales recommandations contenues dans le rapport de l'IGOPP aura potentiellement un impact sur la définition du périmètre comptable de la Ville. Par conséquent, un exercice de révision du périmètre comptable devra être conduit et documenté de façon exhaustive. Celui-ci devra être répété annuellement par la suite.

Le sommaire des travaux d'audit financier pour l'année 2013 se retrouve au chapitre 2 du présent rapport.

## TRAVAUX DE CONFORMITÉ

Suite aux travaux, j'ai conclu que le traitement des élus ainsi que le taux global de taxation respectaient, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences légales et réglementaires.

Nous avons également reçu les états financiers audités pour les seize organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$. La Ville a versé plus de 6 millions \$ à ces organismes en 2013.

Suite à nos travaux, j'ai émis des recommandations quant à la définition des mots subvention et entente de services, la terminologie utilisée pour les désigner et leur traitement comptable. La direction a déjà entrepris les actions nécessaires pour répondre à ces recommandations.

Le sommaire des travaux d'audit de conformité pour l'année 2013 est consigné au chapitre 3 du présent rapport.

## **OPTIMISATION DES RESSOURCES**

### **AUDIT DU SERVICE 311 (CENTRE D'APPEL NON URGENT)**

Suite à notre mandat, nous concluons que les agents du 311 sont bien formés et outillés pour répondre adéquatement aux demandes d'informations des citoyens qui ne nécessitent pas l'intervention d'autres services de la Ville, soit près de 78% des cas rapatriés.

Néanmoins, nous avons observé des lacunes dans le traitement et le suivi des demandes d'intervention qui requièrent une implication des autres services de la Ville dues principalement à l'absence de politiques, de lignes directrices et d'ententes interservices afin d'encadrer les rôles et les responsabilités des intervenants ainsi que de définition des délais à respecter. L'outil informatique actuel ne permet pas d'assurer un suivi en temps réel et efficace de toutes les demandes d'intervention. Nous avons aussi noté des lacunes en matière d'évaluation de performance et de reddition de comptes.

La Ville de Laval n'a toujours pas rempli l'engagement qu'elle s'était donnée en 2007 et qui consistait à centraliser tous les appels non urgents des citoyens, pour joindre la Ville, vers un seul point de chute, soit le 311. En effet, certains services continuent à publier leur propre numéro de téléphone, à recevoir et à traiter des appels directement avec les citoyens. Cette situation peut créer une confusion chez le citoyen et ne permet pas au 311 et à la Ville d'avoir une vue globale des demandes.

### **AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES**

Suite à nos travaux, nous concluons que la Ville n'a pas de vision immobilière stratégique intégrée afin de s'assurer de l'efficacité du processus à long terme, de la réalisation d'économies par des acquisitions et des ventes stratégiques et ainsi permettre à celle-ci de s'en servir comme levier de développement socio-économique.

L'absence d'une fonction spécifiquement dédiée aux activités de transactions immobilières ne favorise également pas une gestion intégrée et uniforme du processus pour gérer les risques opérationnel et d'atteinte à la réputation auxquels la Ville pourrait être exposée.

Cette situation contribue aussi à maintenir les risques liés au manque de communication et de cohésion entre les employés des différentes unités de la Ville interpellées dans les transactions immobilières. Nous avons également relevé des lacunes en matière de reddition de comptes du processus, ce qui ne permet pas un suivi efficace des dossiers et d'améliorer les pratiques de la Ville.

## **AUDIT SUR LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES GAZ À EFFET DE SERRE**

À la suite du travail effectué, et en nous basant sur les critères employés par le MAMOT pour définir ce qui caractérise une démarche de développement durable, nous concluons qu'il n'y a pas une telle démarche à la Ville de Laval. Il existe une série d'initiatives et d'actions qui sont faites par des services à la Ville et qui pourraient alimenter une démarche de développement durable. Cependant, il y a un manque de cohésion entre les différents services dans les actions qu'ils mettent en œuvre en raison de l'absence d'une structure organisationnelle permettant de les encadrer et donnant une vision globale à la Ville. Nous n'avons pas retracé d'engagement formel de la part de la Ville relativement au développement durable. La Ville a certes pris des engagements en lien avec l'urbanisme durable, le transport durable et la gestion des gaz à effet de serre, mais il s'agit ici d'engagements dont la portée est limitée par rapport aux trois dimensions du développement durable (environnementale, économique, sociale).

Le manque de cohésion s'observe également dans les politiques de la Ville. Bien que des politiques de la Ville positionnent la culture, l'approvisionnement, les achats dans un contexte de développement durable, aucun lien n'est fait entre ces politiques et une démarche globale en cette matière.

## **AUDIT SUR LES COMPTES DE DÉPENSES**

Nos travaux nous ont permis de constater qu'il existe quelques pratiques positives soit l'existence d'une politique quant aux remboursements des dépenses encourues par les employés, une procédure pour les transactions effectuées via les cartes servant principalement au ravitaillement de la flotte automobile du Service de la police ainsi que de bons contrôles entourant les transactions effectuées via la petite caisse «enquêtes».

Toutefois, des améliorations doivent être apportées aux pratiques actuelles afin de s'assurer de l'admissibilité des dépenses en vertu des directives et politiques, qu'elles soient appuyées par les pièces justificatives appropriées et approuvées conformément aux règles édictées par la Ville et que le bon véhicule de remboursement soit utilisé. De plus, les gestionnaires ne disposent pas d'outils de gestion leur permettant d'avoir une vision globale des dépenses et de leurs remboursements aux employés et aux élus.

De plus, le taux d'allocation au kilomètre payé par la Ville est nettement supérieur lorsque comparé à ceux des autres grandes villes, au taux d'allocation de l'Agence du revenu du Canada et aux taux plafonds de déductibilité de Revenu Québec. Or, la dernière analyse visant à s'assurer que le taux d'allocation de la Ville pour l'usage de l'automobile personnelle serait jugé raisonnable pour ne pas être imposé remonte à 2002.

### AUDIT SUR L'ADJUDICATION DES CONTRATS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Il importe tout d'abord de préciser que nous n'avons pas identifié de non-conformité dans l'application de la *Loi sur les cités et villes*.

Nous avons noté des déficiences au niveau de l'encadrement du processus d'octroi des contrats, notamment en ce qui a trait à la préparation des appels d'offres ainsi que le suivi de l'échéance des contrats. Les mécanismes de collaboration entre le Service des achats et de la gestion contractuelle et le Service des systèmes et technologies n'atteignent pas les objectifs visés, obligeant fréquemment la Ville à recourir à la maintenance de service. Les deux services ont parfois une interprétation différente de l'application de la Politique de gestion contractuelle et de la Politique d'approvisionnement de la Ville.

### ENJEUX RÉPÉTITIFS

À travers les différents mandats d'optimisation que nous avons conduits, nous avons noté encore cette année le manque de reddition de comptes. La mise en place d'une bonne reddition de comptes permettrait aux gestionnaires de la Ville d'avoir une meilleure vision des opérations, de prendre des décisions plus éclairées et par conséquent, d'apporter des améliorations aux processus en place ainsi que de mieux rendre compte aux élus et aux citoyens de l'utilisation des fonds publics.

Nous avons aussi observé à plusieurs reprises que des politiques ont été mises en place sans que la Ville ait développé préalablement les outils nécessaires pour les appliquer et les gérer. Or, au-delà d'écrire des politiques, il faut s'assurer que la Ville puisse également les appliquer et ainsi mieux servir les citoyens et gérer les fonds publics.

De plus, nous avons constaté à plusieurs reprises lors de nos travaux d'audit, que pour les processus impliquant plusieurs services, chaque intervenant n'a pas une vision globale de celui-ci. Or, ce mode de fonctionnement n'assure pas nécessairement une optimisation de ces processus.

Les différents rapports émis suite aux sept mandats d'optimisation des ressources se retrouvent à la section 4 du présent rapport.

## **SUIVI DES RECOMMANDATIONS NON FERMÉES CONTENUES DANS LES RAPPORTS ÉMIS ANTÉRIEUREMENT**

L'exercice de suivi que nous avons effectué démontre que 28 % des recommandations ont fait l'objet de mesures d'atténuation jugées satisfaisantes comparativement à 50% en 2012 et 2011. De plus, 37% des recommandations en cours de réalisation proviennent de rapports émis entre 2001 et 2011. Bien que 2013 ait été une année éprouvante pour l'administration municipale, je l'encourage à poursuivre ses efforts pour la mise en œuvre des recommandations en cours de réalisation.

Le suivi des recommandations se retrouve à la section 5 du présent rapport.

## **DÉLÉGATION DE POUVOIRS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

Dans la foulée de diverses initiatives entreprises dans le premier semestre 2014, le conseil municipal a adopté, le 10 mars 2014, la délégation de pouvoirs du vérificateur général qui vient confirmer que le vérificateur général est autorisé à effectuer des dépenses et à passer des contrats dans les limites des crédits qui lui sont versés annuellement et ce, tout en respectant les dispositions de la *Loi sur les cités et villes*.

## **MÉMOIRE DÉPOSÉ PAR L'ASSOCIATION DES VÉRIFICATEURS GÉNÉRAUX MUNICIPAUX DU QUÉBEC (AVGMQ) À LA COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'OCTROI ET LA GESTION DES CONTRATS PUBLICS DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION (CEIC)**

L'AVGMQ a déposé le 7 juillet 2014, un mémoire à la CEIC communément appelé Commission Charbonneau. Les neuf vérificateurs généraux municipaux du Québec en poste à cette date ont signé ce document qui comprend des observations et commentaires sur la gouvernance, les appels d'offres, l'attribution et l'exécution des contrats ainsi qu'un volet sur l'éthique et les règles de conduite.

Le dernier chapitre de ce mémoire porte sur les demandes de modifications législatives formulées par l'AVGMQ dans le passé au Gouvernement du Québec afin d'assurer davantage l'indépendance et l'impartialité des vérificateurs généraux.

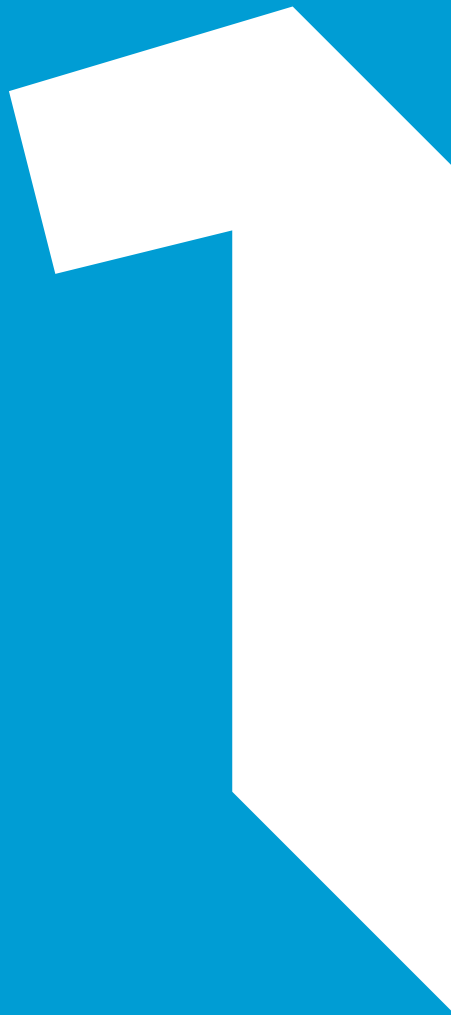
Le mémoire est disponible sur le site internet de l'AVGMQ sous l'onglet « Publication ».

## **REMERCIEMENTS**

Le rapport 2013 est le résultat du travail d'une équipe qui me supporte en produisant un travail de qualité au quotidien. Je tiens à remercier mes deux chefs vérificateurs et mon adjointe pour leur excellent travail.

J'aimerais souligner l'excellente collaboration obtenue de la Direction générale, des gestionnaires et employés de la Ville et des différents organismes municipaux.

Finalement, j'aimerais adresser des remerciements à mes collègues, membres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ), pour leur soutien et leurs bons conseils.



# **MANDAT, OBJECTIFS ET INDÉPENDANCE**





## MANDAT, OBJECTIFS ET INDÉPENDANCE

---

### MANDAT

En vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général doit effectuer l'audit des comptes et affaires de la municipalité ainsi que de toute personne morale :

- qui fait partie du périmètre comptable de la ville de Laval;
- dont la ville de Laval ou un mandataire de celle-ci :
  - › détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation;
  - › nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.

L'audit des comptes et affaires de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe précédent comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, l'audit financier, l'audit de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que l'audit de l'optimisation des ressources.

L'audit financier est planifié et réalisé afin d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives et ainsi permettre au vérificateur général d'émettre une opinion quant à la présentation des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux normes comptables s'y appliquant.

L'audit de conformité a pour objectif de s'assurer que les opérations et activités conduites par la Ville respectent les lois ainsi que les règlements, politiques et directives de la municipalité.

L'audit d'optimisation des ressources a pour objectif de déterminer si les ressources sont gérées avec économie, efficacité et efficacité. La nature, la fréquence et la portée des travaux d'audit d'optimisation sont discrétionnaires puisque le choix du type d'intervention relève du Bureau du vérificateur général

### OBJECTIFS

L'existence du Bureau du vérificateur général n'abrège aucunement les responsabilités de tout gestionnaire responsable d'une activité, d'un service ou d'un organisme quant à la mise en place de contrôles.

Pour effectuer son mandat, le vérificateur général s'est donné les objectifs suivants :

- contribuer, à travers les travaux d'audit d'optimisation des ressources, à améliorer la qualité de la gestion publique de la Ville de Laval et de ses organismes;
- proposer des recommandations concrètes aux gestionnaires qui seront suivies chaque année;
- remplir les obligations légales et professionnelles associées à la fonction;
- utiliser de façon économique, efficiente et efficace les ressources à sa disposition.

### INDÉPENDANCE

L'indépendance, l'objectivité, l'impartialité et l'autonomie du vérificateur général découlent du fait que son mode de nomination, la durée de son mandat (limité à 7 ans) ainsi que son budget sont définis par la *Loi sur les cités et villes*.

Ces éléments permettent au vérificateur général d'accomplir sa mission et de remplir son mandat en toute liberté et impartialité. Son indépendance l'autorise donc à choisir librement ses activités d'audit ainsi que les modalités d'exécution de son travail qui répondront à sa raison d'être : « Rendre compte de la gestion municipale ».





**AUDIT DES ÉTATS  
FINANCIERS ET  
AUTRES RAPPORTS**

# 2

### INTRODUCTION

L'audit portant sur les états financiers fournit une assurance raisonnable quant à la présentation de la situation financière de l'organisation, des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie.

Le vérificateur général effectue ses travaux d'audit selon les Normes d'audit généralement reconnues du Canada. L'audit est planifié et réalisé de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. L'audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. L'audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

L'audit des états financiers, par le vérificateur général, ne dégage aucunement la direction de ses responsabilités. La direction de l'organisation est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément au référentiel comptable applicable, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.

Il est important de rappeler que les travaux effectués quant au risque de fraude par le Bureau du vérificateur général, dans le cadre de l'audit des états financiers, ne dégage pas la direction de la Ville de ses responsabilités quant à la prévention et à la détection des fraudes. Par conséquent, en raison des limites inhérentes à l'audit financier, le risque que certaines anomalies significatives résultant d'un risque de fraude ne soient pas détectées demeure et ce, malgré que les travaux d'audit aient été planifiés et réalisés conformément aux Normes canadiennes d'audit. Ces anomalies sont d'autant plus difficiles à détecter si elles résultent d'agissements impliquant de la collusion.

## AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ET AUTRES RAPPORTS

---

### VILLE DE LAVAL

J'ai procédé à l'audit des états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2013. L'audit des états financiers consolidés a été planifié et réalisé conjointement avec la firme Deloitte, l'auditeur indépendant nommé par la Ville. Ce travail effectué en collégialité évite une duplication du travail et des coûts pour la municipalité.

Les états financiers consolidés englobent les activités des organismes faisant partie du périmètre comptable de la Ville de Laval. L'inclusion d'un organisme dans le périmètre comptable repose sur la notion de contrôle c'est-à-dire, le pouvoir d'orienter les politiques financières et administratives d'un autre organisme de sorte que les activités de celui-ci procureront des avantages attendus à l'organisme municipal ou l'exposeront à un risque de perte.

Les organismes contrôlés faisant partie du périmètre comptable de la Ville de Laval au 31 décembre 2013 sont la Société de transport de Laval; le Centre local de développement (CLD) de Laval; la Place des aînés de Laval; Laval Technopole; Agriculture Laval; la Fondation du Centre de la Nature de Laval; Gestion du Fonds Soutien Laval Inc. et le Centre d'expositions horticoles et commerciales de Laval.

Les partenariats doivent aussi être inclus dans les états financiers consolidés de chaque organisme qui y participe, proportionnellement à leur participation respective. À cet effet, la Société en commandite Fonds Soutien Laval, S.E.C. fait partie des états financiers consolidés de la Ville de Laval au 31 décembre 2013.

J'ai émis le 17 juillet 2014, un rapport de l'auditeur avec réserve pour les états financiers de la Ville au 31 décembre 2013.

La réserve incluse dans mon rapport de l'auditeur porte sur la comptabilisation des paiements de transfert. Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012. Le fondement de mon opinion avec réserve découle de mon interprétation de cette nouvelle norme.

La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu ou de charge lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation concernant les paiements de transfert. Je considère que les représentants des gouvernements, tout comme ceux de la Ville, sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus ou versés.

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf autres grandes villes du Québec, par le vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

Voici un extrait de mon rapport d'auditeur daté du 17 juillet 2014 :

### « Fondement de l'opinion avec réserve

La direction n'a pas comptabilisé à l'état consolidé de la situation financière des paiements de transfert à recevoir du gouvernement du Québec et dont il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus. Ces montants sont relatifs à différents programmes d'aide concernant la construction d'immobilisations et d'autres charges pour lesquels les travaux ont été réalisés ou les charges constatées, mais dont les transferts en vertu des programmes d'aide sont versés par le gouvernement de façon pluriannuelle. Cette méthode comptable constitue une dérogation à la nouvelle norme qui prévoit la comptabilisation des paiements de transfert à titre de revenus pour le bénéficiaire lorsqu'ils sont autorisés par le gouvernement cédant à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité, sauf lorsque les stipulations de l'accord créent une obligation répondant à la définition d'un passif.

De plus, la direction n'a pas comptabilisé à l'état consolidé de la situation financière des paiements de transfert à payer à diverses entités ayant satisfait aux critères d'admissibilité et dont il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement versés en vertu d'ententes approuvées par le comité exécutif, soit l'instance de la Ville ayant le pouvoir habilitant d'autoriser les paiements de transfert à payer. Ces paiements de transfert sont actuellement présentés à titre d'obligations contractuelles dans la note 18 des états financiers consolidés de la Ville. Cette situation constitue une dérogation à la nouvelle norme comptable sur les paiements de transfert qui en prévoit la comptabilisation par le cédant lorsqu'ils sont autorisés à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité.

## Audit des états financiers et autres rapports

Les incidences de la comptabilisation actuelle sur les états financiers consolidés aux 31 décembre 2013 et 2012 sont les suivantes :

	Surévaluation / (Sous-évaluation)	
	2013 (\$)	2012 (\$)
<b>État consolidé de la situation financière</b>		
Débiteurs et Actifs financiers	(87 276 395 \$)	(81 985 697 \$)
Créditeurs et charges à payer et Passifs	(7 592 384 \$)	(7 932 694 \$)
Dette nette	79 684 011 \$	74 053 003 \$
Excédent accumulé	(79 684 011 \$)	(74 053 003 \$)
<b>État consolidé des résultats</b>		
Transferts et Revenus	(5 290 698 \$)	746 843 \$
Charges	340 310 \$	1 430 031 \$
Excédent de l'exercice	(5 631 008 \$)	(683 188 \$)
Redressement aux exercices antérieurs	(74 053 003 \$)	(73 369 815 \$)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	(79 684 011 \$)	(74 053 003 \$)



### Opinion avec réserve

À mon avis, à l'exception des incidences des problèmes décrits dans le paragraphe « Fondement de l'opinion avec réserve », les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Laval au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### Observations

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention à la note 3 des états financiers consolidés, qui explique que certaines informations comparatives de l'exercice terminé le 31 décembre 2012 ont été redressées.

J'attire également l'attention sur le fait que la Ville de Laval inclut dans ses états financiers consolidés certaines informations financières qui ne sont pas exigées selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Ces informations, établies conformément au modèle prescrit par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) et présentées aux pages 8, 9, 11, 19-1, 19-2 et 21, portent sur l'établissement de l'excédent de l'exercice à des fins fiscales, la ventilation de l'excédent accumulé ainsi que sur l'endettement total net à long terme. De plus, la présentation de certaines rubriques de l'excédent accumulé diffère de ce qui est prescrit par le MAMROT. »

### AUTRES RAPPORTS :

Dans le cadre de l'audit des états financiers, deux rapports incluant des recommandations relativement aux environnements de contrôles internes manuels ainsi qu'informatiques ont été communiqués à la Direction par le vérificateur général et Deloitte. Des commentaires ont été effectués et des plans d'action ont été élaborés par la Direction afin d'adresser ces recommandations.

Une des recommandations comprises dans la lettre de recommandations sur l'environnement de contrôles internes manuels concerne la mise en place d'un processus formel d'identification et d'analyse des organismes potentiellement contrôlés par la Ville et par conséquent qui seraient audités par le vérificateur général selon les dispositions de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*.

L'engagement de l'administration lavalloise de donner suite aux principales recommandations contenues dans le rapport de l'Institut de gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP) entraînera une révision du périmètre comptable de la Ville. Le rapport de l'IGOPP portait sur 15 organismes dont onze pour lesquels le vérificateur général est actuellement l'auditeur.

L'exercice de révision du périmètre comptable devra être refait et documenté de façon exhaustive annuellement par la suite.

## AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ET AUTRES RAPPORTS

---

### AUTRES ORGANISMES MUNICIPAUX

En vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général doit effectuer l'audit des comptes et affaires de tout organisme qui fait partie du périmètre comptable, dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration (CA).

**LISTE DES AUTRES ORGANISMES DONT LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DOIT EFFECTUER L'AUDIT**

ORGANISME	Périmètre comptable / partenariat	Nomme plus de 50 % des membres du CA
1. Agriculture Laval (A.G.R.I.L.)	●	
2. Centre d'expositions horticoles et commerciales de Laval	●	
3. Centre local de développement (CLD) de Laval	●	
4. Fondation du Centre de la Nature de Laval	●	
5. Fonds Soutien Laval S.E.C.	●	
6. Gestion du Fonds Soutien Laval Inc	●	
7. Laval en Fleurs (1988)		●
8. Laval Technopole	●	
9. Office municipal d'habitation de Laval		●
10. Place des aînés de Laval	●	
11. Société de transport de Laval	●	

### 1. AGRICULTURE LAVAL (A.G.R.I.L.)

Cet organisme sans but lucratif fait la promotion de l'agriculture sur le territoire de la Ville de Laval. Il est subventionné par la Ville de Laval afin de promouvoir la remise en exploitation de terres morcelées et inexploitées de la zone agricole de Laval.

#### RAPPORT :

Le 17 avril 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Agriculture Laval (AGRIL) au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

### 2. CENTRE D'EXPOSITIONS HORTICOLES ET COMMERCIALES DE LAVAL

Les objectifs pour lesquels cet organisme a été constitué sont les suivants :

- établir et maintenir un centre d'exposition et de foires horticoles, commerciales et industrielles à Laval;
- promouvoir, faire ou contribuer à faire des événements de nature économique dans les domaines de l'horticulture, du commerce et de l'industrie et faciliter l'accueil et la tenue d'événements majeurs dans ces domaines;
- réaliser toute autre action jugée nécessaire pour favoriser la réalisation des objets susmentionnés;
- pour ces fins, solliciter, recueillir et amasser de l'argent ou tout autre bien par voie de subventions, souscriptions publiques, dons, legs et autres contributions de même nature et de toute autre manière.

#### RAPPORT :

Le 28 mars 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du Centre d'expositions horticoles et commerciales de Laval au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

### 3. CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT (CLD) DE LAVAL

Le mandat de cet organisme sans but lucratif consiste à :

- offrir en partenariat avec d'autres personnes ou organismes notamment du secteur privé, l'ensemble des services de première ligne aux entreprises, notamment par leur regroupement ou leur coordination, et assurer leur financement;
- élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi;
- élaborer une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat.

#### RAPPORT :

L'audit du Centre local de développement (CLD) de Laval est effectué conjointement avec Deloitte, l'auditeur indépendant nommé par l'organisme. Le travail du vérificateur général consiste à prendre part à la planification, à rencontrer le Comité de vérification et à réviser en profondeur les dossiers de vérification.

Le 25 mars 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du Centre local de développement (CLD) au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. »

### 4. FONDATION DU CENTRE DE LA NATURE DE LAVAL

Cet organisme de bienfaisance a pour objectif de faire la promotion et le développement d'activités écologiques, éducatives, récréatives et de toute activité de plein air.

#### RAPPORT :

Le 9 juillet 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur avec réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Fondement de l'opinion avec réserve

Comme c'est le cas dans de nombreux organismes sans but lucratif, l'organisme tire des produits de différentes activités de programmation et du stationnement dont il n'est pas possible d'auditer l'intégralité de façon satisfaisante. Par conséquent, mon audit de ces produits s'est limitée aux montants inscrits dans les comptes de l'organisme et je n'ai pas pu déterminer si des ajustements pourraient devoir être apportés aux montants de produits, de l'excédent des produits par rapport aux charges et des flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013, de l'actif à court terme au 31 décembre 2013 et de l'actif net au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et au 31 décembre 2013.

## Audit des états financiers et autres rapports

### Opinion avec réserve

« À mon avis, à l'exception des incidences possibles du problème décrit dans le paragraphe de l'opinion avec réserve, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Fondation du Centre de la Nature de Laval au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

## 5. FONDS SOUTIEN LAVAL S.E.C.

Cette société en commandite a pour objectif d'investir dans des entreprises en démarrage, en développement, en redressement ou en processus de relève, sous forme d'équité ou de quasi-équité, principalement sur le territoire de Laval.

La société en commandite demeurera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2015. Cette échéance pourra être reportée pour deux périodes d'une année avec le consentement unanime des commanditaires soit Ville de Laval et IQ FIER Inc.

### RAPPORT :

Le 25 mars 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la société Fonds Soutien Laval S.E.C. au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les entreprises à capital fermé. »

## 6. GESTION DU FONDS SOUTIEN LAVAL INC

Cet organisme est un associé commandité de la société en commandite Fonds Soutien Laval S.E.C. dont la mission consiste à investir, sous forme d'équité ou de quasi-équité dans des entreprises en démarrage, en développement, en processus de relève ou en redressement sur le territoire de la Ville de Laval.

### RAPPORT :

Le 25 mars 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Gestion du Fonds Soutien Laval Inc. au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation des actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

### 7. LAVAL EN FLEURS (1988)

L'organisme a été créé selon les objectifs suivants :

- promouvoir l'horticulture et l'agriculture sur le territoire de la Ville de Laval;
- favoriser et organiser des activités horticoles et agricoles et la poursuite de l'excellence en ces domaines;
- se procurer, aux fins mentionnées ci-dessus, des fonds ou d'autres biens par voie de souscriptions publiques.

#### RAPPORT :

Les activités de Laval en Fleurs ont été transférées dans la Fondation du Centre de la Nature.

Le 16 décembre 2013, le Directeur des poursuites criminelles et pénales a déposé des accusations de fraude, abus de confiance, fabrication de faux documents à l'endroit de l'ancien directeur de Laval en Fleurs.

Le 31 juillet 2014, la Ville a annoncé qu'elle a intenté une action en justice contre l'organisme Laval en Fleurs, son ancien directeur ainsi que ses administrateurs.

J'ai demandé une copie des états financiers au 31 décembre 2013 de l'organisme. Au moment de produire ce rapport, ceux-ci n'étaient pas disponibles.

Par conséquent, en date du présent rapport et en regard à toutes les informations obtenues, je considère qu'il m'est impossible de mener à bien un audit sur les états financiers au 31 décembre 2013 de Laval en Fleurs (1988).

### 8. LAVAL TECHNOPOLE

Laval Technopole a pour mandat de promouvoir et stimuler le développement économique de Laval. Ses actions sont orientées vers la réalisation de projets à haute valeur ajoutée dans tous les secteurs économiques. Plus précisément, l'ensemble de ses actions s'articule autour de deux grands axes de développement :

- le développement de l'entreprise locale et l'animation économique;
- la prospection d'investissements et d'alliances stratégiques.

#### RAPPORTS :

Le 24 avril 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Laval Technopole au 31 décembre 2013 ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

## Audit des états financiers et autres rapports

J'ai aussi déposé lors du conseil d'administration du 24 avril un rapport contenant des recommandations relativement à l'environnement de contrôles internes de l'organisme. Des commentaires ont été effectués et des plans d'action ont été élaborés par Laval Technopole afin d'adresser ces recommandations.

### 9. OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LAVAL

L'Office municipal d'habitation de Laval administre des immeubles à loyer modique pour personnes à faible revenu ainsi qu'un programme de supplément au loyer privé financé par la Société canadienne d'hypothèque et de logements, la Société d'habitation du Québec et la Ville de Laval.

Elle administre également, selon une convention d'exploitation signée avec la Société d'habitation du Québec, le projet immobilier « Les Habitations Palerme » dont l'objectif est de fournir des logements spéciaux aux personnes ou ménages qui ont des besoins en ce sens.

Elle est propriétaire et administre aussi, selon une convention d'exploitation signée avec la Société d'habitation du Québec, dans le cadre du programme Logement Abordable Québec (LAQ), les projets immobiliers « Les Habitations Mercantile », « Les Habitations Claude Langlois » et « Les Habitations Yvon Lambert ».

#### RAPPORT :

Au moment de la production du rapport 2013 du vérificateur général, l'audit des états financiers de l'Office municipal d'habitation de Laval pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 était en cours.

### 10. PLACE DES AÎNÉS DE LAVAL

Cet organisme de bienfaisance reçoit et administre des dons, organise des activités et gère un complexe multidisciplinaire d'informations et de services adaptés aux besoins d'autonomie des personnes âgées.

#### RAPPORTS :

Le 10 juin 2014, j'ai émis un rapport de l'auditeur avec réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Fondement de l'opinion avec réserve

Comme c'est le cas dans de nombreux organismes sans but lucratif, l'organisme Place des aînés de Laval tire des produits d'activités, de location et de services auxiliaires dont il n'est pas possible d'auditer l'intégralité de façon satisfaisante. Par conséquent, mon audit de ces produits s'est limité aux montants inscrits dans les comptes de l'organisme et je n'ai pas pu déterminer si des ajustements pourraient devoir être apportés aux montants des produits, à l'excédent des produits par rapport aux charges et aux flux de trésorerie liés aux activités de



## Audit des états financiers et autres rapports

fonctionnement pour l'exercice terminé le 31 mars 2014, de l'actif à court terme au 31 mars 2014 et à l'actif net au 1<sup>er</sup> avril 2013 et au 31 mars 2014.

### Opinion avec réserve

À mon avis, à l'exception des incidences possibles du problème décrit dans le paragraphe de fondement de l'opinion avec réserve, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Place des aînés de Laval au 31 mars 2014 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

J'ai aussi déposé lors du conseil d'administration du 10 juin 2014 un rapport contenant des recommandations relativement à l'environnement de contrôles internes de la Place des aînés de Laval. Des commentaires ont été effectués et des plans d'action ont été élaborés par l'organisme afin d'adresser ces recommandations.

## 11. SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LAVAL (STL)

La Société de transport de Laval exploite une entreprise qui a pour responsabilité d'organiser et de fournir le transport en commun sur le territoire de la Ville de Laval.

### RAPPORT :

J'aimerais préciser que l'audit de la Société de transport de Laval a été réalisé conjointement avec Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L., l'auditeur indépendant nommé par l'organisme. Le travail du vérificateur général a consisté à prendre part à la planification, à réviser en profondeur les dossiers de vérification ainsi qu'à rencontrer le Comité de vérification.

J'ai émis le 8 avril 2014, un rapport de l'auditeur avec réserve pour les états financiers de la STL au 31 décembre 2013. Un rapport de l'auditeur sans réserve a été produit par la firme Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.

La réserve incluse dans mon rapport de l'auditeur porte sur la comptabilisation des paiements de transfert. Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012. Le fondement de mon opinion avec réserve exprimée ci-dessus découle de mon interprétation de cette nouvelle norme.

La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

## Audit des états financiers et autres rapports

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf autres grandes villes du Québec, par le vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

Voici un extrait du rapport du vérificateur général daté du 8 avril 2014 :

### « Fondement de l'opinion avec réserve

La direction n'a pas comptabilisé à l'état de la situation financière des paiements de transfert à recevoir du gouvernement du Québec et dont il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus. Ces montants sont relatifs à différents programmes d'aide concernant la construction d'immobilisations et d'autres charges pour lesquels les travaux ont été réalisés ou les charges constatées, mais dont les transferts en vertu des programmes d'aide sont versés par le gouvernement de façon pluriannuelle. Cette méthode comptable constitue une dérogation à la nouvelle norme qui prévoit la comptabilisation des paiements de transfert à titre de revenus pour le bénéficiaire lorsqu'ils sont autorisés par le gouvernement cédant à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité, sauf lorsque les stipulations de l'accord créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Les incidences de la comptabilisation actuelle sur les états financiers aux 31 décembre 2013 et 2012 sont les suivantes :

	Surévaluation / (Sous-évaluation)	
	2013 (\$)	2012 (\$)
<b>État de la situation financière</b>		
Débiteurs et actifs financiers	(30 086 778 \$)	(31 350 800 \$)
Dette nette	30 086 778 \$	31 350 800 \$
Excédent accumulé	(30 086 778 \$)	(31 350 800 \$)
<b>État des résultats</b>		
Transferts et revenus	1 264 022 \$	3 057 588 \$
Excédent de l'exercice	1 264 022 \$	3 057 588 \$
Redressement aux exercices antérieurs	(31 350 800 \$)	(34 408 388 \$)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	(30 086 778 \$)	(31 350 800 \$)

### Opinion avec réserve

À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe « Fondement de l'opinion avec réserve », les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société de transport de Laval au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### Observations

#### *Informations financières établies à des fins fiscales*

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur le fait que la Société de transport de Laval inclut dans ses états financiers certaines informations financières qui ne sont pas exigées selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Ces informations, établies conformément au modèle prescrit par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) et présentées aux annexes C, D et E et portent sur l'établissement de l'excédent de l'exercice et la ventilation de l'excédent accumulé à des fins fiscales. »

## AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ET AUTRES RAPPORTS

---

### AUTRES RAPPORTS

#### 1. OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LAVAL

Afin de répondre aux exigences de la Société d'habitation du Québec (SHQ), le vérificateur général a émis au cours de l'exercice des rapports d'auditeurs sur la comptabilisation des dépenses capitalisables et non capitalisables conformément à la politique de capitalisation datée de juillet 2009 diffusée par la SHQ. Le premier rapport couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 31 décembre 2013 et le second, la période du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 mars 2014. Ces rapports comportent une opinion sans réserve mais font mention d'une restriction de diffusion étant donné que l'information a été produite pour répondre explicitement aux exigences de la SHQ. Ainsi, ces rapports sont destinés uniquement à l'Office municipal d'habitation de Laval et à la SHQ.

#### 2. PLACE DES AÎNÉS DE LAVAL

J'ai émis 1<sup>er</sup> avril 2014 un rapport de mission d'examen à la Régie des alcools, des courses et des jeux suite à l'examen des informations financières du « Rapport annuel de l'organisme, bingo en salle avec gestionnaire de salle » ainsi que sur l'annexe « Attestation sur l'utilisation des profits » de la Place des aînés de Laval pour la période du 1<sup>er</sup> décembre 2012 au 30 novembre 2013. En voici un extrait :

« Au cours de mon examen, je n'ai rien relevé qui me porte à croire que les informations financières du « Rapport annuel de l'organisme, bingo en salle avec gestionnaire de salle » et l'annexe A – « Attestation sur l'utilisation des profits » de Place des aînés de Laval pour la période du 1<sup>er</sup> décembre 2012 au 30 novembre 2013 ne sont pas conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux exigences de la Régie des alcools, des courses et des jeux. »





**TRAVAUX DE  
CONFORMITÉ**

## TRAVAUX DE CONFORMITÉ

---

### 3.1 TRAITEMENT DES ÉLUS MUNICIPAUX

#### 1. CONTEXTE

La rémunération des élus municipaux est encadré par la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (L.R.Q., Chapitre T-11.001). Cette loi stipule, en outre, que le conseil d'une municipalité peut fixer la rétribution des élus par règlement municipal et établir la rémunération minimale et maximale que peut recevoir un membre du conseil pour l'ensemble de ses fonctions au sein de la municipalité, d'un organisme mandataire de celle-ci ou d'un organisme supramunicipal.

Le traitement des élus, selon la loi, prévoit 5 types de rétribution :

- rémunération de base et additionnelle;
- allocation de dépenses;
- remboursement de dépenses des élus;
- allocation de départ;
- allocation de transition.

Le conseil municipal de la Ville de Laval a adopté en mai 1989 un règlement fixant la rémunération des élus; celui-ci fut modifié à sept reprises de 1990 à 2013. Ce règlement fixe la rémunération de base, la rémunération additionnelle, l'allocation de dépenses et l'allocation de transition. Un second règlement fut adopté en décembre 2004 par le conseil municipal de la Ville quant au calcul de l'allocation de départ.

Selon l'article 11 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*, « le maire d'une municipalité dont le règlement est en vigueur doit inclure dans son rapport annuel sur la situation

## Travaux de conformité

financière de la municipalité une mention des rémunérations et des allocations de dépenses que chaque membre reçoit de la municipalité, d'un organisme mandataire de celle-ci ou d'un organisme supramunicipal. Le maire distingue, le cas échéant, la rémunération de base et toute autre rémunération additionnelle et indique pour quel poste particulier est versée chaque rémunération additionnelle. »

De plus, en vertu de l'article 474.1 de la *Loi des cités et villes*, le rapport annuel sur la situation financière doit être soit distribué à chaque adresse civique ou publié dans les journaux. Le rapport annuel doit contenir non seulement tous les éléments de contenu exigés par l'article 474.1 de la *Loi des cités et villes* mais également les éléments prévus à l'article 11 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT

En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, un audit de conformité a été réalisé afin de s'assurer que le traitement des élus, pour l'exercice financier 2013, se conformait à la *Loi sur le traitement des élus municipaux* et aux règlements adoptés par le conseil municipal de Laval.

L'audit a été réalisé conformément aux Normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que l'audit soit planifié et réalisé de façon à réunir les éléments probants suffisants et appropriés pour appuyer raisonnablement la conclusion émise sur la conformité. Les éléments probants sont recueillis par la mise en œuvre de procédures telles que la prise de renseignements, l'inspection et l'analyse de documents.

## 3. CONCLUSION

L'audit a permis de conclure que, à notre avis, le traitement des élus municipaux pour l'année 2013 a été versé conformément à tous les aspects significatifs de la *Loi sur le traitement des élus municipaux* ainsi qu'aux règlements adoptés par la Ville de Laval.

Nous considérons avoir obtenu les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.



## TRAVAUX DE CONFORMITÉ

---

### 3.2 TAUX GLOBAL DE TAXATION

#### 1. CONTEXTE

Le taux global de taxation réel est utilisé par le gouvernement du Québec dans le calcul des sommes versées aux municipalités dans le cadre de la *Loi sur la fiscalité municipale*. Il s'agit notamment des revenus des paiements tenant lieu de taxes municipales à l'égard des immeubles d'institutions gouvernementales des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

La direction est responsable de l'établissement du taux global de taxation conformément aux exigences de la *Loi sur la fiscalité municipale*.

#### 2. OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT

L'article 107.14 de la *Loi sur les cités et villes* stipule que, pour une municipalité de plus de 100 000 habitants, la responsabilité d'auditer le calcul établissant le taux global de taxation réel relève du vérificateur général.

Nous avons donc effectué l'audit de conformité du taux global de taxation (L.C.V. 107.14) qui doit être établi en vertu des dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q., chapitre F-2.1).

L'audit a été réalisé conformément aux Normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que l'audit soit planifié et réalisé de façon à réunir les éléments probants suffisants et approprié pour appuyer raisonnablement la conclusion émise sur la conformité. Les éléments probants sont recueillis par la mise en œuvre de procédures telles que la prise de renseignements, l'inspection et l'analyse de documents.

### 3. CONCLUSION

En date du 17 juillet 2014, un rapport sans restriction sur la conformité de l'établissement du taux global de taxation réel a été émis, dont voici un extrait : « À mon avis, le taux global de taxation réel de l'exercice terminé le 31 décembre 2013 de la Ville de Laval a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales. »

## TRAVAUX DE CONFORMITÉ

---

### 3.3 CONFORMITÉ LÉGISLATIVE DES ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE SUBVENTION D'AU MOINS 100 000 \$

#### 1. CONTEXTE

L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* stipule que toute personne morale qui reçoit une subvention d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire auditer ses états financiers et que le vérificateur de cette personne morale doit remettre au vérificateur général une copie des états financiers annuels, de son rapport sur ces états ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également à la demande du vérificateur général, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats et fournir tous les renseignements que le vérificateur général juge nécessaires.

#### 2. OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT

S'assurer que toute personne morale bénéficiant d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Laval se conforme aux dispositions de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*.

Conformément à l'article 107.9, nous avons demandé les états financiers des organismes ayant bénéficié d'une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville de Laval.

Nous avons aussi transmis une demande de confirmation aux auditeurs quant à l'émission de tout autre rapport résumant leurs constatations et recommandations au conseil d'administration ou dirigeants de ces organismes. Dans les cas où un rapport a été émis, une copie de celui-ci devait nous être remise.

### 3. CONCLUSION

Seize organismes ont reçu des subventions de plus de 100 000 \$ de la Ville de Laval pour l'année 2013. La Ville a versé plus de 6 millions \$ aux seize organismes contenus dans la liste à l'annexe A.

En date du 5 août 2014, tous les organismes avaient remis des états financiers audités.

### 4. AUTRES OBSERVATIONS

Dans le cadre de nos travaux, nous avons observé que la terminologie utilisée pour les subventions versées aux organismes ainsi que l'imputation comptable variaient fréquemment. Ainsi, nous avons recensé lors de nos travaux les termes suivants : entente, subvention, aide financière, contribution, soutien financier et commandite. Or, à travers nos analyses, nous avons découvert que pour la majorité des dossiers, les montants versés représentaient des subventions.

La Ville peut aussi contracter des ententes de services auprès d'organismes. Le traitement comptable et fiscal de ce type d'entente est différent d'une subvention. Ces organismes ne sont pas régis par l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*.

Nous avons effectué des recherches auprès des autorités réglementaires afin de déterminer si le terme subvention utilisé dans la *Loi sur les cités et villes* était défini. Or, nous n'avons pas été en mesure de retracer cette définition.

Le manque d'uniformité dans la terminologie utilisée pour désigner une subvention et de l'imputation comptable ne nous rassure pas quant à l'intégralité des subventions analysées et par conséquent n'assure pas une pleine transparence quant aux montants versés par la Ville à cet égard.

### RECOMMANDATIONS

1. Définir les termes subvention et entente de service.
2. Restreindre l'utilisation de la terminologie utilisée pour désigner toute subvention versée.
3. Revoir le traitement comptable des subventions dans le but d'uniformiser celui-ci.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

#### 1. Définir les termes subvention et entente de service

Selon l'article 5 de la *Politique d'assistance financière dans les domaines de la culture, des loisirs et de la vie communautaire* (CE-2001/1028), le Service de la vie communautaire et de la culture propose les définitions suivantes :

##### La subvention

La municipalité verse un montant d'argent pour soutenir le fonctionnement et/ou les activités et services d'un organisme en fonction de la mission, des objectifs et de la clientèle de l'organisme. L'organisme, dans ce cas, tout en gardant une autonomie totale quant à son fonctionnement doit respecter les exigences de la municipalité en regard du programme (ou du projet) pour lequel il a été financé.

##### Les responsabilités partagées

La municipalité verse un montant d'argent à un organisme (externe à l'appareil municipal) avec lequel il partage des responsabilités de gestion (planification, organisation, direction, contrôle) inhérentes à l'offre de services aux citoyens; dans ce cas, la municipalité et l'organisme ont nécessairement des objectifs compatibles. Les exigences liées au programme ou au projet sont contenues dans un protocole d'entente que les parties signent conjointement.

#### 2. Restreindre l'utilisation de la terminologie utilisée pour désigner toute subvention versée

Les recommandations de la vérificatrice générale s'appuient sur les transactions effectuées en 2013. Depuis le début de l'année 2014, le Service de la vie communautaire et de la culture a travaillé à distinguer les subventions en fonctionnement, des ententes de responsabilités partagées. Ainsi, pour la très grande majorité des transactions effectuées cette année, la terminologie utilisée pour les désigner est plus précise et respecte l'objet des opérations. Pour l'année 2015, la totalité des transactions sera effectuée selon la bonne terminologie.

#### 3. Revoir le traitement comptable des subventions dans le but d'uniformiser celui-ci

Tout au long de l'année 2014, le Service de la vie communautaire et de la culture a procédé à des virements des codes de subvention (911 et 913) à des codes de services professionnels (419) afin de respecter le traitement comptable des opérations. Pour le budget 2015, nous avons procédé aux correctifs nécessaires afin d'attribuer les codes budgétaires appropriés au respect des types d'opérations.

## Travaux de conformité

### 5. SUIVI DES RECOMMANDATIONS EMISES EN 2012

Lors du rapport 2012, nous avons émis deux recommandations quant au rappel aux organismes ayant bénéficié d'une subvention de plus de 100 000 \$ de leur obligation de faire auditer leurs états financiers et d'en remettre une copie au vérificateur général de la Ville et pour le développement d'une clause standard dans les ententes avec les organismes rappelant cette exigence de la *Loi sur les cités et villes*.

#### RECOMMANDATIONS

1	Rappeler aux organismes ayant bénéficié d'une subvention de plus de 100 000 \$ qu'ils ont l'obligation de par l'article 107.9 de la <i>Loi sur les cités et villes</i> de faire auditer leurs états financiers et de s'assurer qu'une copie des états financiers audités et signés soit transmise annuellement au vérificateur général de la Ville.
2	<p>Développer une clause standard obligeant tout organisme qui reçoit une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Laval, à faire auditer ses états financiers et d'exiger de son vérificateur de remettre au vérificateur général de Laval une copie des états financiers annuels, de son rapport sur ces états ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou dirigeants de l'organisme.</p> <p>Inclure cette clause dans les ententes avec ces organismes ou dans un document qui sera distribué à tout organisme qui bénéficie de subventions d'au moins 100 000 \$ dans une année.</p>

#### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une seule entente (avec le *Club de Gymnastique Laval Excellence*) où la Ville de Laval s'est engagée par résolution (CE-2010/1769) à verser une subvention annuelle pendant 5 ans (2010-2014) stipule que le Club s'engage à produire, dans les trois mois de chaque exercice financier se terminant le 30 juin, un exemplaire des états certifiés vérifiés ou au moyen d'une mission d'examen. Lors du renouvellement de cette entente, nous ajusterons le texte pour inclure la clause standard demandée.

Dans tous les autres cas cités en annexe de ce document, la subvention versée par la Ville est octroyée de façon annuelle après vérifications de plusieurs paramètres et analyse des rapports financiers et des activités. Le Service de la vie communautaire et de la culture communique par écrit avec les organismes bénéficiaires d'une subvention de plus de 100 000 \$ afin de leur rappeler de nous transmettre une copie des états financiers audités et signés tel que requis par l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*.

## Travaux de conformité

### TABLEAU SOMMAIRE DES ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ DE SUBVENTIONS D'AU MOINS 100 000 \$ DE LA VILLE DE LAVAL EN 2013

ORGANISMES	ÉTATS FINANCIERS	
	Audités	Avis au lecteur ou mission d'examen
1. Camps spatial / Cosmodôme de Laval	●	
2. Centre d'interprétation des Biosciences Armand Frappier	●	
3. Club de gymnastique Laval Excellence	●	
4. Complexe Multi-sports	●	
5. Corporation de la Salle André-Mathieu	●	
6. Corporation du Centre du Sablon	●	
7. Corporation du Mondial Choral	●	
8. Éco-nature	●	
9. Fondation Cité de la Santé	●	
10. Hockey région Laval	●	
11. Mouvement aquatique Laval	●	
12. Office de tourisme de Laval	●	
13. Orchestre symphonique de Laval	●	
14. Regroupement du sport à Laval A.R.S.E.L.	●	
15. Réseau Arthist	●	
16. Université de Montréal	●	

# 4

## **OPTIMISATION DES RESSOURCES**



## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.1 AUDIT DU SERVICE 311

VUE D'ENSEMBLE / OBJECTIFS ET PORTÉE / RÉSULTATS DES TRAVAUX  
SOMMAIRE DES OBSERVATIONS /

### 1. VUE D'ENSEMBLE

La Ville de Laval fournit un grand nombre de services essentiels aux citoyens : l'enlèvement de la neige, la collecte des déchets, la réhabilitation et l'entretien des routes, la filtration et la distribution de l'eau potable, la collecte et le traitement des eaux usées, etc. Afin de mettre en place et d'offrir ces services, la Ville gère donc une vaste gamme de programmes et déploie une grande partie de ses efforts et ressources financières afin d'assurer l'épanouissement de la collectivité.

En 2007, la Ville de Laval instaurait un centre d'appel non urgent, c'est-à-dire le Service 311 (ci-après nommé 311). Ce service, ouvert le jour, le soir, la fin de semaine et les jours fériés, soit 365 jours par année, offre du personnel de première ligne afin de répondre aux demandes de la population lavalloise. La Ville s'est ainsi engagée à offrir une prise en charge et un accompagnement du citoyen dès le premier contact avec un employé du service.

Avec la création du 311, la Ville prenait l'engagement de mettre à la disposition des citoyens, des agents de service possédant la formation, les connaissances, les informations et les outils nécessaires pour répondre adéquatement à toutes les demandes non urgentes des citoyens. La Ville a aussi publié en 2007, un document intitulé « Déclaration de service aux citoyens » qui précise les engagements de qualité du service que la Ville entend respecter lorsque les citoyens entrent en contact avec la Ville.

Lors de la réalisation du mandat, c'est la division Relations avec les citoyens qui gérait le 311, sous le Service de la vie communautaire et de la culture. Depuis la récente restructuration de l'administration municipale de mars 2014, le 311 relève maintenant du Service des communications. Le 311 répond annuellement à plus de 200 000 demandes d'information ou d'intervention. De ce nombre, près de 80 % sont des demandes d'information auxquelles les agents répondent, et ce, sans que la demande ne soit transférée à un autre service pour des fins d'intervention.

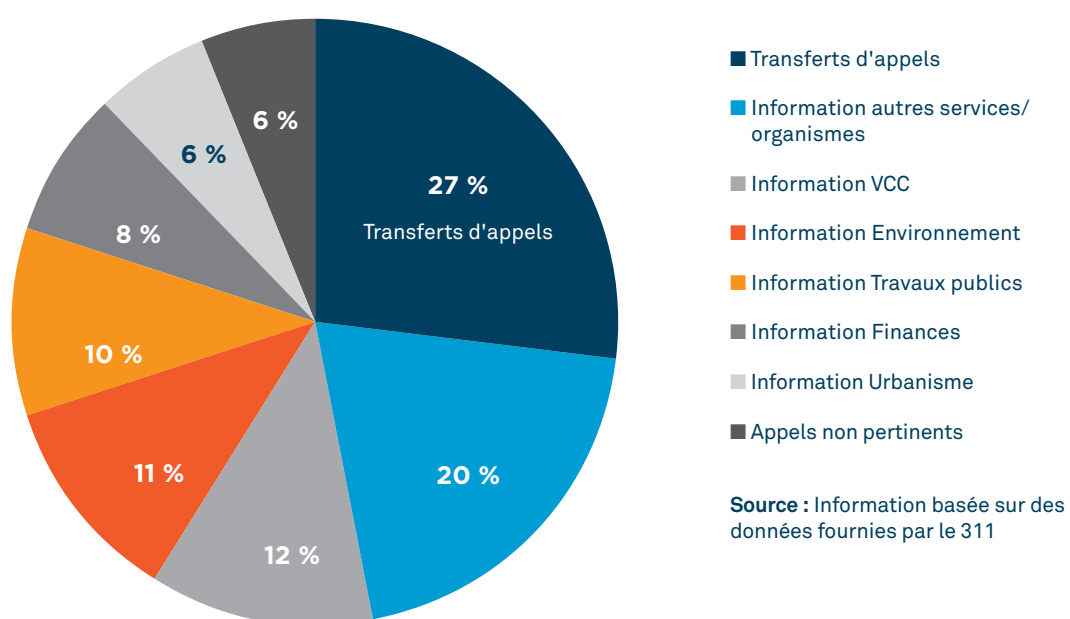
Le 311 emploie 25 employés, principalement des agents de services, et travaille également avec une quinzaine de préposés aux avis de distribution qui sont sur appels. Un citoyen peut contacter et formuler sa demande d'information au 311, par téléphone, par courriel via le site internet de la Ville ou en personne. Par téléphone, le citoyen peut joindre directement un agent de service entre 7 h et 21 h (en semaine), entre 8 h et 17 h (fin de semaine) et entre 9 h et 17 h (jours fériés). Le 311 assure également une présence à son comptoir, situé au 1333 boulevard Chomedey, qui est ouvert entre 8 h 15 et 20 h 15 (semaine) et 9 h 00 à 16 h 00 (fin de semaine).

Pour répondre aux différentes demandes des citoyens, les employés du 311 ont accès à une base de données d'information (base de connaissances), au site internet de la Ville, à SOMUM (diffuseur d'avis automatisé, par exemple pour des avis de fermeture et d'ébullition d'eau), à GREC (pour les assermentations, les vignettes de stationnement et les permis de déneigement et de cabane à pêche) et à la géomatique de la Ville. De plus, le système informatique CRM (Customer Relationship Management) est utilisé par les agents qui y saisissent les demandes des citoyens. Le système CRM permet également d'acheminer automatiquement les demandes vers un autre service lorsque ce dernier doit intervenir directement auprès du citoyen.

## Audit du service 311

Les demandes d'information traitées par les agents de service sont variées et concernent, entre autres, la collecte des ordures et des matières recyclables, le déneigement, la réglementation municipale et les activités offertes aux citoyens. Les 160,000<sup>1</sup> demandes d'information auxquelles le 311 a répondu en 2013 se répartissent selon le tableau suivant :

### DEMANDES D'INFORMATION (EN %) PAR SERVICE POUR 2013



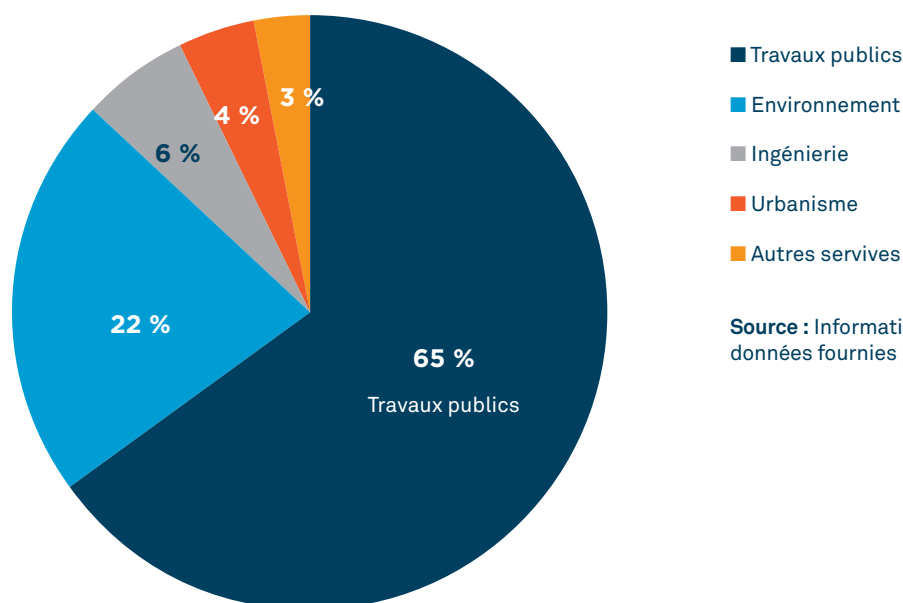
<sup>1</sup> Information basée sur des données fournies par le 311

## Audit du service 311

D'autre part, près de 22 % des demandes des citoyens qui sont formulées au 311 concernent des demandes d'intervention. Une demande d'intervention est générée lorsqu'un agent de service ne peut répondre directement à une demande d'un citoyen, et ce, de par la nature de la demande qui nécessite, d'un autre service de la Ville, une réponse d'un employé expert ou une action physique sur le territoire lavallois.

En 2013, le 311 a traité près de 45,000<sup>1</sup> demandes d'intervention qui se répartissent par service selon le tableau suivant :

### DEMANDES D'INTERVENTION (EN %) PAR SERVICE POUR 2013



Source : Information basée sur des données fournies par le 311

Les demandes de citoyens qui requièrent une intervention de la Ville sont de nature très différente selon les services. Les principaux services interpellés sont :

- service des travaux publics: plaintes et demandes concernant le déneigement, signalement d'un bris d'aqueduc, réfection de pavage (nid de poules), réparation de lampadaires et de feux de circulation défectueux;
- service de l'environnement : plaintes concernant le bruit et autres nuisances, l'arrosage et la collecte des ordures et des matières recyclables;
- service de l'ingénierie : réfection des rues et des infrastructures, plaintes concernant les stationnements de la voie publique et les pistes cyclables, travaux d'aménagements;
- service de l'urbanisme : plaintes en lien avec la réglementation des clôtures, des cabanons, des haies, des abris temporaires et demandes de permis.

<sup>1</sup> Information basée sur des données fournies par le 311

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 OBJECTIFS

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion du Service 311. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, le mandat de vérification était sous la responsabilité du vérificateur général de la ville de Laval.

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer qu'il existe :

- des outils et des contrôles afin de répondre efficacement et de rendre un service de qualité aux citoyens;
- une reddition de comptes qui permet d'évaluer la qualité du service donné aux citoyens et d'apporter si nécessaire les correctifs appropriés afin de mieux servir le citoyen.

### 2.2 PORTÉE

Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives à l'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public émises par CPA Canada.

La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Le secteur ciblé par l'audit a été le Service 311.

Nos travaux ont comporté des entrevues avec des gestionnaires et employés clés de différents services de la Ville. Nos travaux ont aussi porté sur l'analyse de la documentation, l'analyse de rapports de gestion, de politiques, de directives et de règlements.

Nous avons également procédé à une sélection aléatoire de 25 demandes d'intervention formulées par des citoyens auprès du 311 et qui nécessitaient une action d'un service. L'échantillon de 25 demandes avait pour but de déterminer si l'information contenue aux dossiers étaient conformes aux procédures internes et aux bonnes pratiques en matière de reddition de comptes. La sélection de cet échantillon s'est faite à partir de la base de données obtenue du 311 en date du 23 novembre 2013 qui contenait les demandes d'intervention qui ont été traitées entre le 14 novembre 2011 et le 14 novembre 2013

## 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Suite au travail effectué, nous concluons que le Service 311 a implanté un programme de formation pour s'assurer que les agents de service puissent répondre aux citoyens dans un souci que l'information donnée soit la plus juste. Sur le plan des outils utilisés en temps réel pour répondre aux demandes d'information des citoyens, le 311 s'assure de l'exactitude et de la mise à jour de l'information qui est contenue dans la base de connaissances utilisée par les agents de service en collaboration avec les différents services de la Ville. Ainsi, les agents de service sont bien formés et outillés afin de répondre adéquatement aux demandes d'information des citoyens qui comptent pour 78 % des demandes formulées au 311.

## Audit du service 311

Nous avons cependant observé des lacunes dans le traitement et le suivi des demandes d'intervention qui sont formulées par les citoyens et qui requièrent une implication des autres services de la Ville. En effet, il existe des lacunes liées à l'absence de politiques, de lignes directrices et d'ententes interservices afin d'encadrer les rôles, les responsabilités et le niveau d'imputabilité des services. Les délais à respecter, selon la nature des interventions, et les attentes envers les différents services dans le traitement et le suivi des demandes d'intervention, ne sont également pas définis. Bien qu'il existe un document clé définissant les engagements de la Ville dans sa prestation de services, soit la « Déclaration de service aux citoyens », celui-ci demeure cependant insuffisant afin d'assurer un suivi adéquat des demandes d'intervention.

De plus, l'état actuel du déploiement du système informatique Customer Relationship Management (CRM) ne permet pas d'assurer un suivi en temps réel et efficace de toutes les demandes d'intervention. Il demeure donc difficile pour les agents de service d'informer adéquatement les citoyens de l'état de leurs demandes d'intervention. Il en résulte donc une perte de temps et d'efficacité dans la prestation de services et une possible insatisfaction des citoyens lorsque les autres services de la Ville doivent intervenir.

Nous avons noté des lacunes en matière d'évaluation de performance et de reddition de comptes au 311, ce qui ne permet pas d'améliorer, de façon continue, les pratiques de la Ville. Les lacunes observées limitent la capacité de la Ville à s'assurer que la prestation du 311, envers les citoyens, est effectuée dans un souci de qualité et d'économie.

Finalement, nous avons observé que la Ville de Laval n'a toujours pas rempli l'engagement qu'elle s'était donnée en 2007 et qui consistait à centraliser tous les appels des citoyens, pour joindre la Ville, vers un seul point de chute, soit le 311. En effet, certains services continuent à publier leur propre numéro de téléphone et à recevoir et traiter des appels directement avec les citoyens, et ce, sans passer par le 311. Cette situation peut créer une confusion chez le citoyen lorsqu'il cherche à savoir avec quel service il doit communiquer. De plus, le 311 ne peut suivre les demandes des citoyens qui ne transitent pas par son service et ne peut également pas les compiler dans ses statistiques.

## 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

### OBJECTIF 1 : S'ASSURER QU'IL EXISTE DES OUTILS ET CONTRÔLES AFIN DE RÉPONDRE EFFICACEMENT ET DE RENDRE UN SERVICE DE QUALITÉ AUX CITOYENS

#### 4.1 FORMATION DES AGENTS DE SERVICE

##### OBSERVATIONS

Les agents de service doivent transmettre l'information la plus pertinente et fiable aux citoyens. Près de 78 % des demandes de citoyens formulées au 311 concernent des demandes d'information auxquelles les agents répondent, et ce, sans qu'il y ait de transfert des demandes vers d'autres services de la Ville. La formation offerte aux agents est importante pour la qualité de prestation de services offerts aux citoyens.

Nous avons observé que le 311 donne une formation étoffée aux agents de service nouvellement embauchés. Ainsi, dès leur arrivée, les nouveaux employés sont formés en continu pour une durée de 200 à 240 heures, sur une période pouvant s'échelonner entre 5 à 6 semaines.

Près de 35 formations sont offertes aux employés et celles-ci touchent : le travail global d'un agent, la présentation des différents rouages et structures administratives de la Ville et de ses différents services. Les formations abordent un large éventail de sujets tels :

- l'utilisation des différents outils technologiques pour traiter les demandes de citoyens;
- la recherche dans la base de connaissances;
- la connaissance et l'utilisation du portail municipal et de l'intranet;
- les principaux règlements municipaux et leur application.

Dans le cadre de cet apprentissage, nous avons aussi relevé que des employés d'autres services de la Ville viennent offrir des formations sur certains aspects techniques et réglementaires de la Ville. Ainsi, les employés des principaux services sollicités par les demandes formulées au 311 (VCC, Environnement et les Travaux publics) sont appelés à rencontrer les agents et à préparer des formations qui leurs sont destinées.

Après cette période de formation, les agents débutent graduellement la prise des appels de citoyens. Les nouveaux agents sont ainsi jumelés avec des agents de service d'expérience afin de répondre aux appels, mettre en pratique leur formation et se familiariser avec les outils qui sont mis à leur disposition.

Nous avons aussi observé que le 311 offre de la formation dite « de rappel » où, périodiquement, des services de la Ville sont appelés à rencontrer tous les agents du 311 afin de revoir certaines notions qui concernent des événements saisonniers. Par exemple, chaque automne, le Service des travaux publics vient rappeler aux agents certaines normes et pratiques en ce qui concerne le déneigement.

Les gestionnaires du 311 nous ont mentionné que l'objectif en matière de formation des agents consistait à faire d'eux des généralistes aptes à répondre directement à un maximum de demandes d'information sans que les appels soient transférés vers les services de la Ville.

## Audit du service 311

Nous sommes d'avis que la division Relations avec les citoyens a implanté un programme adéquat de formation pour s'assurer que les agents de service puissent répondre aux citoyens, et ce, dans un souci que l'information donnée soit appropriée et précise.

### 4.2 BASE DE CONNAISSANCES

#### OBSERVATIONS

Lorsque les agents de service traitent les demandes d'information des citoyens, ils doivent être munis d'outils et de répertoires où sont indiquées différentes informations facilement accessibles.

Nous avons observé le travail des agents de service en action, appelés à consulter les différentes informations à partir de leur poste de travail durant la prise des appels.

Il s'avère que la base de connaissances et le site internet de la Ville constituent les principaux outils dont se servent les agents de service afin de desservir le citoyen. La base de connaissances et le site internet renferment des informations et des fiches qui résument les principaux règlements gérés par les différents services municipaux, les activités de la Ville et plusieurs autres sujets de juridiction municipale ou concernant d'autres paliers gouvernementaux.

Afin de s'assurer de l'exactitude et de la mise à jour de l'information contenue dans la base de données, le 311 a mis en place un calendrier de mise à jour périodique. Les gestionnaires de différents services de la Ville se chargent de suivre ce calendrier de mise à jour en plus d'informer le 311 de toutes modifications aux règlements, événements, etc., qui pourraient modifier la base de données, et ce, à tout moment de l'année.

Nous avons aussi observé que les agents de service sont outillés de façon adéquate afin de déterminer quel service de la Ville est requis pour traiter une demande de citoyen nécessitant une intervention physique ou un retour d'appel d'un service expert. Ils sont bien renseignés, via la base de connaissances, afin d'acheminer les requêtes vers le bon service.

Nous avons aussi noté que la disposition physique des postes de travail des agents de service, au 311, facilite l'entraide entre les agents et le support des gestionnaires auprès des agents dans le cadre de leur travail.

**OBJECTIF 2 : S'ASSURER QU'IL EXISTE UNE REDDITION DE COMPTES QUI PERMET D'ÉVALUER LA QUALITÉ DU SERVICE DONNÉ AUX CITOYENS ET D'APPORTER SI NÉCESSAIRE LES CORRECTIFS APPROPRIÉS AFIN DE MIEUX SERVIR LE CITOYEN.**

### 4.3 ENCADREMENT EN MATIÈRE DE SUIVI DES DEMANDES D'INTERVENTION

#### OBSERVATIONS

Lors de la création du 311, la Ville a publié en 2007 un document intitulé « Déclaration de service aux citoyens ». Ce document, toujours en vigueur, a pour objectif de préciser les



## Audit du service 311

engagements stratégiques que la Ville entend respecter afin de s'assurer de la qualité du service aux citoyens lorsque ceux-ci entrent en contact avec la Ville. En matière de suivi, le document mentionne de quelle façon la Ville s'engage à assurer un suivi adéquat des demandes des citoyens et à élaborer une politique d'accueil et d'information des citoyens.

Selon nos entrevues effectuées avec différents services de la Ville, la déclaration de service constitue le seul document dont se servent les employés afin d'encadrer le traitement des demandes d'intervention qui leurs sont formulées. Nous avons relevé que la notion de qualité de service à la clientèle et de délais à respecter varie selon les interventions et les services.

Les différents services de la Ville se réunissent périodiquement afin de traiter des demandes d'intervention plus problématiques. Par contre, il n'existe pas de politique, de lignes directrices et d'ententes interservices afin de clarifier les rôles, responsabilités, niveau d'imputabilité des services ainsi que les délais à respecter. Ainsi, lorsqu'un citoyen appelle pour une demande d'intervention, il demeure difficile pour l'agent de service de lui indiquer le temps requis par la Ville pour intervenir et apporter les correctifs nécessaires à sa requête.

La « Déclaration de service aux citoyens » est un document clé qui définit les objectifs de la Ville. Néanmoins, elle demeure en elle-même insuffisante afin d'assurer un suivi adéquat des demandes d'intervention.

### RECOMMANDATIONS

2012-1-1	Doter les services de la Ville de lignes directrices et d'ententes interservices afin de clarifier les rôles, responsabilités, engagements de la Ville, le niveau d'imputabilité des services, les délais à respecter et les attentes vis-à-vis les différents services interpellés dans le traitement et le suivi des demandes d'intervention.
2012-1-2	Revoir la « Déclaration de service aux citoyens », et les engagements indiqués, afin de s'assurer qu'ils sont arrimés aux nouvelles lignes directrices internes.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les recommandations 2012-1-1 et 2012-1-2 seront discutées avec la direction générale.

La Ville devra former les répondants des autres services sur les systèmes et les politiques établies.

### 4.4 TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET SUIVI DES DEMANDES D'INTERVENTION

#### OBSERVATIONS

Dès l'implantation du 311 en 2007, la Ville de Laval s'est dotée d'outils technologiques pour lui permettre de gérer les différentes interactions entre les citoyens de Laval et les services de la Ville ainsi que les interventions qui peuvent en découler.

La Ville s'est engagée à assurer un suivi adéquat auprès des citoyens dans la mesure où le 311 ne peut répondre immédiatement aux requêtes de ceux-ci. Le suivi sur les demandes d'intervention auprès des services de la Ville interpellés est fondamental à la mission du 311. Ce suivi permet de s'assurer que les citoyens sont desservis efficacement par les services de la Ville et que les problématiques les plus à risques soulevées sont résorbées dans les plus brefs délais.

Un suivi des demandes d'intervention générées par le 311 exige une coordination des activités planifiées et réalisées par les différents services de la Ville afin d'informer le plus adéquatement possible les citoyens sur l'état de leur demande d'intervention.

Nous avons noté que dans le cas où une demande de citoyen formulée au 311 nécessite un avis d'expert ou une intervention physique, l'agent de service doit générer une requête d'intervention auprès du service de la Ville qu'il aura jugé le plus approprié. Le système informatique CRM (Customer Relationship Management) est utilisé par les agents qui doivent y saisir les données relatives aux requêtes des citoyens. CRM achemine automatiquement les demandes vers le service identifié pour une intervention.

L'objectif de mise en place du système CRM était d'optimiser la gestion des demandes des citoyens en consolidant toutes les demandes des citoyens ainsi que les demandes interservices qui en découlent. CRM, en standardisant la saisie, les communications et le traitement des demandes citoyens et interservices, devait offrir une visibilité globale des activités liées à une demande.

Toutefois, nous avons observé que le niveau actuel du déploiement des fonctionnalités du CRM ne permet pas aux différents services de la Ville d'entrer les données sur l'état du traitement des demandes d'intervention. Ainsi, lorsqu'un citoyen rappelle au 311 pour obtenir des informations sur sa demande d'intervention, il est impossible pour l'agent d'en connaître l'état d'avancement. L'agent de service doit alors relancer le service de la Ville concerné afin d'obtenir une réponse.

Cependant, nous avons noté que le Service des travaux publics, responsable de traiter plus de la moitié des demandes d'intervention formulées par les citoyens, fonctionne avec un système informatique expert (Maximo). Les agents du 311 ont également accès à ce système afin d'obtenir le statut des demandes d'intervention. Nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire de différentes demandes d'intervention traitées durant les deux dernières années au sein de ce service. Pour près de la moitié des dossiers analysés, les commentaires inscrits sont insuffisants pour déterminer si les interventions requises ont été réalisées et si les délais d'attente avant de régler les problématiques étaient justifiés.

## Audit du service 311

Le résultat de nos tests démontre donc que l'agent du 311 ne peut qu'effectuer un suivi minimal sur les demandes d'intervention, car les informations qui sont compilées dans le système expert sont trop génériques ou insuffisantes pour répondre aux besoins du 311.

L'état actuel du déploiement du système CRM ne permet pas d'assurer un suivi complet, en temps réel, des demandes d'intervention. Il en résulte donc une perte de temps et d'efficacité dans la prestation de services aux citoyens et une possible insatisfaction de la clientèle. Par ailleurs, les employés des différents services de la Ville nous ont mentionné que le déploiement complet du système CRM est un projet en discussion depuis la création du 311 en 2007.

### RECOMMANDATIONS

2012-1-3	Compléter le déploiement du CRM à travers tous les services de la Ville afin d'améliorer les suivis des demandes d'intervention.
2012-1-4	S'assurer que tous les employés de la Ville, chargés d'utiliser les nouvelles fonctionnalités du système CRM pour assurer un suivi adéquat des demandes d'intervention, soient formés.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-1-3 : La division des Relations avec les citoyens rencontrera la direction générale et le Service des systèmes et technologies afin de discuter du déploiement du projet CRM.

2012-1-4 : Suite à la mise en place du CRM, le volet de formation sera discuté avec la direction générale.

### 4.5 ÉVALUATION EXTERNE DE LA QUALITÉ DU SERVICE

#### OBSERVATIONS

L'évaluation de la qualité de service offert aux citoyens est une composante essentielle afin de mesurer le degré de satisfaction des citoyens, et ce, dans une optique d'amélioration continue du service. La Ville de Laval, avec sa « Déclaration de service aux citoyens », s'est d'ailleurs engagée dès 2007 à mesurer périodiquement le degré de satisfaction des citoyens à l'égard de la qualité de ses services.

Toutefois, nous avons observé que la Ville ne mesure pas la satisfaction des citoyens à l'égard de sa prestation de services. De plus, la Ville ne dispose présentement que de peu d'indicateurs de mesure de performance et de normes organisationnelles afin d'évaluer la qualité de ses services.

En cours d'audit, les gestionnaires du 311 nous ont informés que la Ville comptait mettre en place un processus d'évaluation de la satisfaction des citoyens.

Les lacunes observées en matière d'évaluation de la prestation des services aux citoyens ne permettent pas de cibler les sources des insatisfactions et d'apporter les correctifs requis, si nécessaires, dans l'optique d'améliorer de façon continue la qualité du service.

#### RECOMMANDATIONS

2012-1-5	Mettre en place un système d'indicateurs de mesures de performance de la prestation du 311 qui pourrait être utilisé dans des activités d'évaluation de la qualité de service auprès des citoyens.
2012-1-6	Examiner la possibilité d'effectuer une évaluation périodique de la qualité de service aux citoyens via la fonctionnalité du site internet de la Ville, et par un processus d'enquête téléphonique.
2012-1-7	Considérer, dans une optique d'amélioration continue du 311, la mise en place des recommandations pouvant découler des enquêtes sur la satisfaction de la clientèle.

#### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-1-5 : Les Services des communications et des systèmes et technologies travaillent actuellement sur un projet de tableau de bord.

2012-1-6 : La division du Marketing prévoit réaliser des sondages auprès des citoyens.

2012-1-7 : Suite aux sondages réalisés (recommandation 2012-1-6), nous mettrons en place les recommandations qui auront été identifiées.

### 4.6 REDDITION DE COMPTES

#### OBSERVATIONS

La reddition de comptes internes a pour objectif d'assurer un maximum d'efficacité et d'intégrité dans la prestation des services offerts aux citoyens. La reddition de comptes permet aux citoyens et élus d'être en mesure de comprendre le niveau de qualité de la prestation de services aux citoyens et comment des améliorations peuvent être apportées aux politiques, procédures et pratiques internes.

Au sein du 311, il existe peu de mécanismes et d'activités de reddition de comptes. Le 311 a instauré un mécanisme afin d'évaluer le rendement des agents de service dans le traitement des appels téléphoniques des citoyens. Le mécanisme prévoit l'écoute de 5 appels par mois, par agent de service évalué. Le rendement des agents est évalué à l'aide de différents critères consignés dans une grille d'écoute téléphonique. Les principaux critères sont:

- les formules de politesse utilisées;
- les protocoles d'accueil;
- le temps de traitement raisonnable des appels;
- la qualité de l'information et des solutions proposées aux citoyens.

Suite à l'écoute des appels, les agents de service sont ensuite rencontrés individuellement par les gestionnaires du 311 afin de discuter des points positifs et des points à améliorer, selon les résultats de l'évaluation, et ce, dans un esprit d'amélioration continue. Les gestionnaires du 311 nous ont informés que cette pratique d'évaluation est en cours depuis la création du 311. Toutefois, aucune évaluation de rendement des agents de service n'a été effectuée depuis février 2013.

Aussi, nous avons observé que le 311 prépare des rapports statistiques portant essentiellement sur le volume des appels, le temps d'attente ou le temps de traitement des appels. Cependant, il n'y a pas de mécanismes qui encadrent la production de ces rapports statistiques dans une optique d'amélioration continue ou de reddition de comptes.

Conséquemment, les lacunes en matière de reddition de comptes et d'évaluation de rendement au 311 ne permettent pas une amélioration, de façon continue, des pratiques de la Ville et de s'assurer que la prestation du 311 envers les citoyens est de qualité et économique.

## Audit du service 311

### RECOMMANDATIONS

2012-1-8	Établir un calendrier afin d'encadrer la fréquence des évaluations de rendement.
2012-1-9	Examiner la possibilité de revoir les critères de la grille d'écoute et de les arrimer aux nouveaux indicateurs de performance (en lien avec la recommandation 2012-1-5 en cette matière).
2012-1-10	Développer un mécanisme formel de production de rapports statistiques dans une optique d'amélioration continue.
2012-1-11	Mettre en place un système de reddition de comptes interne au sein du service afin de produire notamment un rapport annuel de gestion sur le rendement du 311.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-1-8 : Un nouveau calendrier d'évaluation sera établi.

2012-1-9 : Dans le cadre du projet du tableau de bord, nous prévoyons ajouter aussi des normes qualitatives.

2012-1-10 : Cet aspect fait partie du projet de tableau de bord.

2012-1-11 : Idem à 2012-10.

### 4.7 CENTRALISATION DES APPELS ET PUBLICISATION DU SERVICE 311

#### OBSERVATIONS

Lors de la création du 311, l'un des engagements consistait à centraliser tous les appels des citoyens, voulant joindre la Ville, vers un seul point de chute. La Ville voulait ainsi s'assurer que les citoyens puissent avoir accès à tous les services municipaux, autre que le Service urgent – 911, en composant un seul numéro.

Nous avons relevé que certains services de la Ville, continuent de publier leur numéro de téléphone alors que d'autres indiquent seulement le numéro 311 dans leurs publications et documents promotionnels. Certains services nous ont mentionné qu'ils préfèrent indiquer leur numéro de téléphone compte tenu de la nature complexe de certains appels.

L'engagement pris par la Ville n'est donc toujours pas atteint, car des services continuent à recevoir et traiter des appels directement avec les citoyens sans passer par le 311. En conséquence, le fait de ne pas centraliser tous les appels peut créer une confusion chez le citoyen lorsqu'il cherche à savoir avec quel service de la Ville il doit communiquer. De plus, le 311 peut difficilement faire un suivi de la performance dans la prestation de services car les appels de citoyens, qui sont traités par d'autres services, ne sont pas compilés dans les statistiques du 311.

Notons aussi que la Ville de Laval connaît une croissance démographique soutenue depuis plusieurs décennies. L'arrivée de nouveaux résidents est importante à l'échelle de la Ville et ceux-ci ont des besoins en termes de services municipaux. Nous avons noté qu'aucune autre campagne de communication dans les médias, aussi importante que celle déployée en 2007, lors la création du 311, n'a été réalisée depuis. Présentement, la publicité du 311 ne se fait que via les dépliants et documents d'information de la Ville et aussi via le site internet de la Ville.

#### RECOMMANDATIONS

2012-1-12	Examiner la possibilité de centraliser les appels des citoyens, qui se font présentement vers d'autres services de la Ville, pour qu'ils soient désormais tous destinés vers le 311.
2012-1-13	Examiner la possibilité de refaire une campagne de communication du 311 auprès de l'ensemble des citoyens.

#### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-1-12 : Cette recommandation sera discutée avec la direction générale.

2012-1-13 : Le Service des communications doit évaluer la possibilité de faire une campagne de communication pour le 311.

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.2 AUDIT SUR LE PROCESSUS DE GESTION DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

VUE D'ENSEMBLE / OBJECTIFS ET PORTÉE / RÉSULTATS DES TRAVAUX /  
SOMMAIRE DES OBSERVATIONS



### 1. VUE D'ENSEMBLE

La maîtrise du foncier, dans le domaine de la gestion municipale, constitue une prémisses essentielle à toute stratégie de développement du territoire et un levier majeur dans la mise en œuvre des orientations urbanistiques d'une Ville. Le foncier constitue l'assise physique et géographique de plusieurs fonctions du territoire telles que: les fonctions résidentielles et récréatives (parcs et espaces de jeux), les fonctions de conservation (espaces naturels protégés), les fonctions industrielles et commerciales, les activités agricoles, les services publics et équipements collectifs (aqueduc, égout).

Pour les autorités municipales, la maîtrise du foncier et la gestion des actifs immobiliers constituent des enjeux importants dans le cadre de la planification de projets urbains d'envergure qui impliquent souvent des acquisitions et des ventes de propriétés immobilières.

La Ville de Laval effectue depuis de nombreuses années des acquisitions et des ventes de terrains sur son territoire. Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2013, il y a eu 326 transactions pour lesquelles la Ville était acquéreur et représentant un montant de 19,752 millions et 127 transactions pour lesquelles la Ville a agi comme cédant pour 6,461 millions<sup>1</sup>. On retrouve au tableau suivant le détail par année de ces deux types de transactions.

	Transactions pour lesquelles la Ville est :			
	Acquéreur		Cédant	
	#	Montant	#	Montant
2010	102	1 874 \$	41	1 448 \$
2011	89	1 927 \$	35	2 130 \$
2012	105	9 108 \$	38	1 539 \$
2013	30	6 843 \$	13	1 344 \$
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>19 752 \$</b>	<b>127</b>	<b>6 461 \$</b>

<sup>1</sup> Information fournie par le Service de l'évaluation

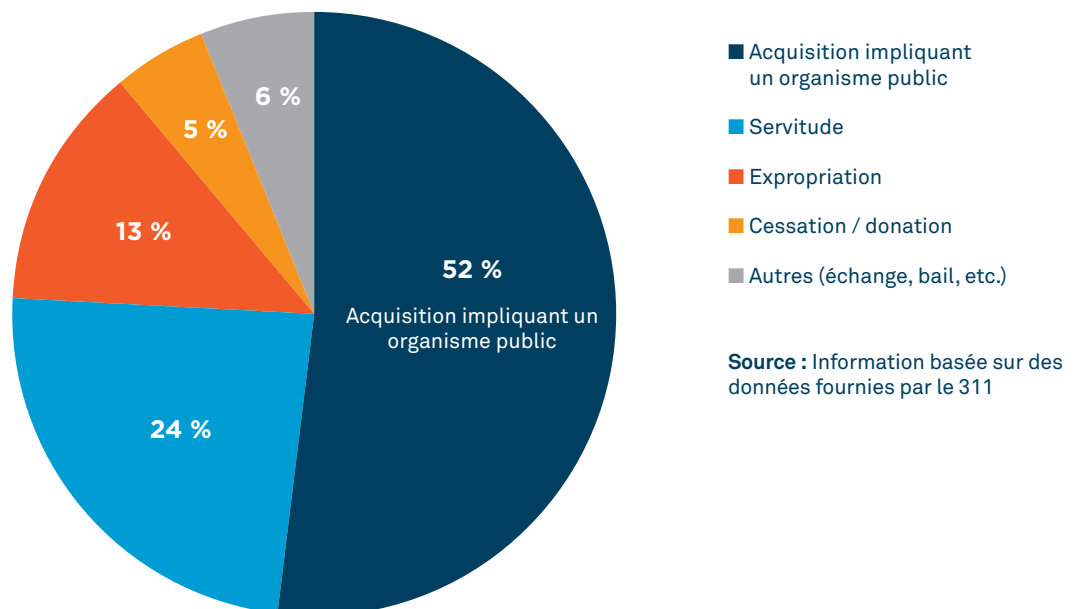
## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

Les acquisitions de terrains réalisées par la Ville sont essentiellement pour des fins de parcs résidentiels ou industriels, d'espaces verts, de rues, de réaménagement urbain, de construction d'édifices publics ou services municipaux.

On retrouve également un processus géré par la Ville qui consiste à favoriser le remembrement de parcelles de terres agricoles par l'achat stratégique de terrain. Ce processus, chapeauté par l'organisme de la Ville dénommé AGRIL, consiste à favoriser le retour des activités agricoles dans certains secteurs déstructurés de la zone agricole protégée sur le territoire lavallois. En effet, la Ville de Laval tente de se porter acquéreur de petites superficies foncières, en friche et éparses en zone verte afin d'en constituer des entités foncières de superficie suffisamment grande. L'objectif consiste à revendre les grandes superficies foncières aux producteurs agricoles riverains afin de favoriser le retour de l'agriculture dans la zone agricole protégée.

Le tableau suivant présente la répartition des transactions d'acquisition par la Ville par type d'acte du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2013.<sup>2,3,4</sup>

### TRANSACTIONS D'ACQUISITION (EN %) PAR TYPE D'ACTE DU 1<sup>er</sup> JANVIER 2010 AU 31 DÉCEMBRE 2013



<sup>2</sup> Servitude : Tout type de servitude (utilités publiques, aqueduc, égout, passage, lignes électriques et téléphoniques)

<sup>3</sup> Organismes publics : Vente/acquisition impliquant un organisme public tel que Ville de Laval, AGRIL, Gouvernement du Québec, etc.

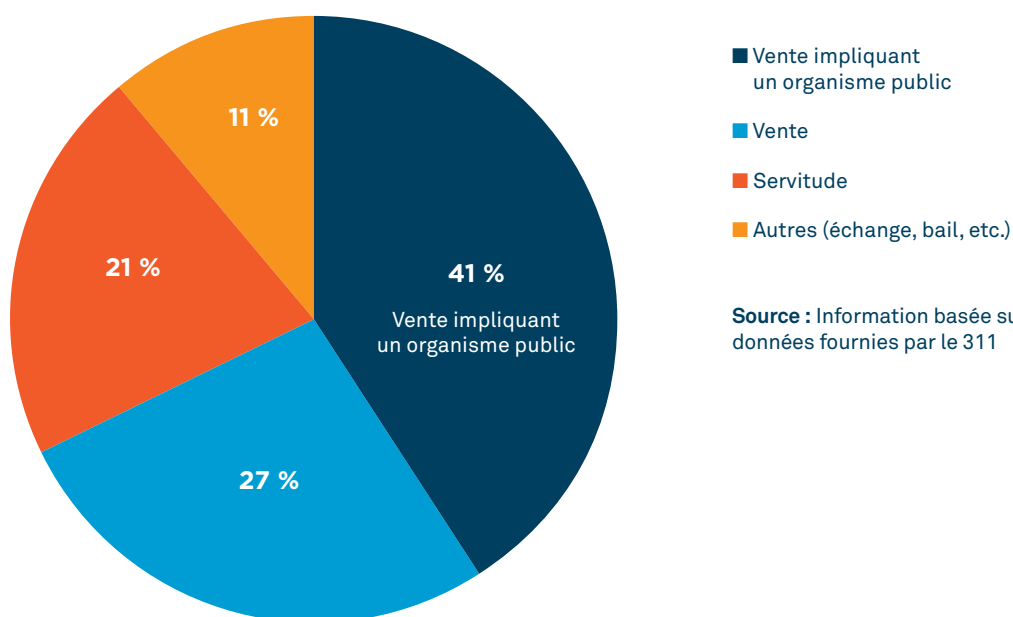
<sup>4</sup> Information fournie par le Service de l'évaluation

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

Quant aux dispositions de terrains, elles proviennent en général soit de développeurs immobiliers ou de citoyens qui veulent agrandir leur terrain. À cet effet on retrouve plusieurs demandes de citoyens qui veulent régulariser leur situation parce qu'ils ont empiété illégalement sur les terrains de la Ville. Ces cas se retrouvent souvent lorsque le terrain d'un citoyen jouxte un parc ou une piste cyclable. On a également au niveau des transactions, où la Ville est cédant, plusieurs servitudes.

Le tableau suivant présente la répartition des transactions de vente par la Ville par type d'acte du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2013.<sup>2,3,4</sup>

### TRANSACTIONS DE VENTE (EN %) PAR TYPE D'ACTE DU 1<sup>er</sup> JANVIER 2010 AU 31 DÉCEMBRE 2013



Source : Information basée sur des données fournies par le 311

<sup>2</sup> Servitude : Tout type de servitude (utilités publiques, aqueduc, égout, passage, lignes électriques et téléphoniques)

<sup>3</sup> Organismes publics : Vente/acquisition impliquant un organisme public tel que Ville de Laval, AGRIL, Gouvernement du Québec, etc.

<sup>4</sup> Information fournie par le Service de l'évaluation

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

Le processus menant aux transactions immobilières à la Ville de Laval n'est pas géré par un seul service, mais fait appel à l'expertise et la collaboration de plusieurs services. Les principaux services impliqués sont :

- le Service du greffe;
- le Service de l'environnement;
- le Service de l'urbanisme;
- le Service de l'évaluation;
- le Service de l'ingénierie.

Selon les documents obtenus et les discussions réalisées, le cheminement suivi pour une:

### **A) Disposition de terrains appartenant à la Ville est:**

1. La demande d'acquisition origine généralement d'un requérant externe : citoyen, particulier, entreprise et est acheminée au Service du greffe.
2. Le Service du greffe avise le Service de l'urbanisme qui analyse l'opportunité de disposer du terrain et qui consulte également les Services de l'environnement et de l'ingénierie à cet effet.
3. Si les différents services consultés n'ont pas d'objections sur la vente du terrain, le Service de l'évaluation procède à l'évaluation de la valeur marchande du terrain.
4. Le Service du greffe fait par la suite une recommandation sur la vente au comité exécutif et au conseil municipal.
5. Le requérant est avisé de la décision du conseil municipal par le Service du greffe.

### **B) Acquisition de terrains par la Ville est:**

1. La demande d'acquisition origine d'un requérant interne : services, Direction générale ou organismes paramunicipaux.
2. L'estimation préliminaire des coûts du projet est produite par les services concernés, soit l'Ingénierie, l'Environnement et l'Urbanisme puis une recommandation est effectuée au comité exécutif pour poursuivre le projet, le cas échéant.
3. La valeur marchande du terrain est alors établie par le Service de l'évaluation et la négociation avec le propriétaire est engagée.
4. Si l'offre est acceptée par le propriétaire, une recommandation d'achat est faite au comité exécutif et par la suite au conseil municipal.
5. En cas de refus de l'offre par le propriétaire, suite à l'approbation du conseil municipal, des procédures d'expropriation sont entreprises.

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

En mars 2013, le règlement L-12059 a été adopté pour s'assurer que la vente de terrains par la Ville passe par un processus d'appel d'offres public, afin d'obtenir le meilleur prix possible. Ce règlement, qui vise l'aliénation d'immeubles municipaux « impose à la Ville de procéder par appel d'offres public pour l'aliénation de ses immeubles qui ne font pas partie de son domaine public et pour lesquels elle ne bénéficie pas d'un pouvoir spécifique d'aliénation en vertu d'une loi d'application générale ou particulière ».

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 OBJECTIFS

Nous avons ainsi réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion des transactions immobilières. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, le mandat de vérification était sous la responsabilité du vérificateur général de la ville de Laval.

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer qu'il existe :

- des règles de gouvernance et des mécanismes de contrôle adéquats afin que les transactions immobilières soient effectuées en temps opportun, de façon économique pour la Ville et dans un esprit de développement durable du territoire;
- des mécanismes de reddition de comptes auprès des autorités de la Ville sur la gestion des transactions immobilières.

### 2.2 PORTÉE

Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives à l'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public émises par CPA Canada.

La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

Nos travaux ont comporté des entrevues avec les gestionnaires et employés clés de différents services de la Ville. Nos travaux ont aussi porté sur l'analyse de la documentation, l'analyse de rapports de gestion, de politiques, de directives et de règlements.

Nous avons également procédé, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2013, à une sélection aléatoire de 25 transactions immobilières. L'échantillon de ces 25 transactions avait pour but de déterminer si l'information contenue aux dossiers était conforme aux procédures internes et aux bonnes pratiques en matière de reddition de comptes.

## 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Dans le cadre de nos travaux d'audit portant sur la gestion des transactions immobilières, nous avons observé qu'il existe des lacunes en matière de gouvernance et d'encadrement du

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

processus. La Ville n'a pas de vision immobilière stratégique intégrée afin de s'assurer de l'efficacité du processus à long terme, de la réalisation d'économies par des acquisitions et des ventes stratégiques et ainsi permettre à celle-ci de s'en servir comme levier de développement socio-économique.

L'absence d'une fonction spécifiquement dédiée aux activités de transactions immobilières ne favorise également pas une gestion intégrée et uniforme du processus pour gérer les risques opérationnel et d'atteinte à la réputation auxquels la Ville pourrait être exposée. Entre autres, on ne s'assure pas que les conditions liées aux transactions immobilières ont été respectées.

Cette situation contribue aussi à maintenir les risques liés au manque de communication et de cohésion entre les employés des différentes unités de la Ville interpellées dans les transactions immobilières. Nous avons également relevé des lacunes en matière de reddition de comptes du processus, ce qui ne permet pas un suivi efficace des dossiers et d'améliorer les pratiques de la Ville.

### 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

**OBJECTIF 1 : S'ASSURER QU'IL EXISTE DES RÈGLES DE GOUVERNANCE ET DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE ADÉQUATS AFIN QUE LES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES SOIENT EFFECTUÉES EN TEMPS OPPORTUN, DE FAÇON ÉCONOMIQUE POUR LA VILLE ET DANS UN ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TERRITOIRE.**

#### 4.1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

##### OBSERVATIONS

Il importe qu'une ville développe sa capacité d'intervenir sur le marché foncier et immobilier et qu'elle soit habilitée à planifier ses activités d'acquisition ou de vente d'actifs immobiliers à long terme. Une ville qui anticipe et procède à des transactions immobilières stratégiques, à l'aide de ses outils de planification urbaine et en amont de la réalisation des projets urbains, peut favoriser une vision à long terme de son développement socio-économique et de la revitalisation urbaine.

Une vision immobilière stratégique permet d'éviter de procéder à des transactions immobilières à la pièce, de façon ponctuelle ou selon la demande et réduit ainsi les risques de spéculation induite sur des propriétés foncières qu'une ville souhaite remettre en valeur ou développer. Par cette approche, les transactions doivent être effectuées en amont des projets urbains, soit lorsque le marché est économiquement le plus avantageux pour la ville.

La planification stratégique des transactions immobilières, arrimée aux fonctions de planification du territoire, implique qu'une ville ait notamment un inventaire à jour des terrains vacants et s'assure d'une vigie du marché. Cela peut, par exemple, permettre de procéder au repérage d'espaces destinés à des actions de revitalisation ou de requalification urbaine dans l'optique d'opérationnaliser le schéma d'aménagement du territoire.

Nous avons constaté que la Ville de Laval n'organise pas ses transactions immobilières à un niveau stratégique de sa planification du développement urbain et en amont des projets de revitalisation urbaine. À cet effet, la Ville n'adopte pas d'approche prospective en matière de

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

transactions immobilières; celles-ci sont plutôt effectuées selon la demande et non selon des objectifs stratégiques d'acquisition ou de vente.

La Ville de Laval ne dispose pas de tableaux de bord adaptés au processus de transactions immobilières et contenant notamment l'inventaire des terrains vacants, qu'elle pourrait vendre ou dont elle pourrait se porter acquéreuse, pour bien cibler et planifier ses actions futures en matière de transactions immobilières. L'information de base sur le domaine foncier est toutefois disponible en procédant à des requêtes ponctuelles auprès du Service de l'évaluation.

De plus, la Ville s'est lancée dans une démarche d'identification des irrégularités liées à des problèmes d'empiètements des propriétés sur l'ensemble du territoire lavallois en 2009. Cette approche consistait à régulariser les situations d'empiètements soit avec des titres de propriétés, afin d'éviter d'avoir à gérer les demandes ponctuelles de citoyens qui voulaient normaliser leur situation soit avec des avis officiels envoyés aux citoyens dont l'empiètement sur les terrains de la Ville était jugé non conforme. Toutefois, cette démarche a été suspendue suite au départ du chargé de projet et il reste donc plusieurs situations d'empiètements illégaux par des citoyens qui ne sont pas régularisées.

En matière d'achats stratégiques de terrain, la Ville de Laval a toutefois développé une approche en territoire agricole avec l'organisme municipal AGRIL. En effet, cet organisme procède depuis deux décennies à l'achat de petites parcelles de terrains en friche et en territoire agricole afin d'en constituer de grandes superficies à des fins de revente aux producteurs agricoles environnants; l'objectif étant de favoriser un retour des activités agricoles en zone verte protégée. Cependant, il s'avère que cette démarche stratégique de la Ville, malgré son objectif fort louable afin d'assurer la vitalité et pérennité de son territoire agricole, n'est toujours pas atteint car aucune vente de propriétés de grande superficie n'a encore été effectuée.

Le manque de planification stratégique en matière de transactions immobilières et de vigie du marché pourrait entraîner la perte d'opportunités en matière de valorisation du territoire agricole et de développement urbain dans les espaces les plus stratégiques et lorsque le marché est avantageux pour la Ville. Ce constat contribue aussi à un manque à gagner pour la Ville.

### RECOMMANDATIONS

2014-1-1	<p>Élaborer et mettre en œuvre une vision immobilière stratégique favorisant la participation de tous les services interpellés à l'atteinte des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• une intégrité du processus;</li><li>• l'utilisation de la stratégie immobilière comme levier économique;</li><li>• l'acquisition prospective d'actifs immobiliers stratégiques, dans une logique de planification à long terme du développement urbain et au juste prix;</li><li>• l'optimisation de la gestion des actifs immobiliers.</li></ul>
2014-1-2	<p>Mettre en place des outils de gestion et de suivi, tels un tableau de bord et une vigie du marché, afin d'appuyer l'élaboration, l'application des futures stratégies foncières et la gestion du processus des transactions immobilières.</p>
2014-1-3	<p>Revoir l'approche de la Ville de Laval, en matière d'intervention dans le domaine foncier, afin de régulariser les titres de propriété lorsqu'il y a des situations d'empiètements illégaux et favoriser la remise en agriculture des terres et lots en friche dans sa zone agricole protégée.</p>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

#### COMMENTAIRE GÉNÉRAL POUR TOUTES LES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

Le présent plan d'action a été élaboré en considérant la structure municipale actuelle. Celui-ci se voulait à priori un instrument pour d'abord répondre au présent mandat, mais également pour éventuellement servir d'outil de connaissance, de concertation, de planification et surtout de mise en œuvre.

La mise en œuvre d'un plan d'action, est à notre avis, un travail d'équipe des élus et fonctionnaires.

En effet, la mise en œuvre d'un tel plan d'action doit être un outil de ralliement qui y indique l'apport de chaque acteur dans la réalisation de chacune des recommandations visées ou retenues, afin de rappeler à chaque partie prenante les objectifs poursuivis sur la réalisation de la vision immobilière qui sera élaborée et communiquée.



### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION (SUITE)

Des recommandations, nous dégagons les principes sous-jacents suivants, auxquels d'ailleurs, nous adhérons :

- une mission bien définie par les hauts dirigeants et une vision collective sont essentielles à la base même d'une planification stratégique immobilière;
- la maîtrise du foncier est un incontournable pour la mettre en œuvre et la réaliser;
- une concertation et un ralliement de l'ensemble des services pour une vision systémique sont requis;
- la centralisation d'outils de gestion et tableaux de bords « actifs » intégrés à de nouvelles façons de faire, plus efficaces;
- l'imputabilité et la reddition de comptes, comprenant l'évaluation des résultats en fonction des attentes.

**Les moyens de coordination proposés pour répondre aux recommandations sont les suivants :**

2014-1-1 Ralliement collectif à la stratégie immobilière intégrée.

Profil foncier de la Ville (inventaire immobilier listé et cartographié).

Diagnostic des besoins et enjeux (ex : empiètement).

Identification des orientations, selon la planification stratégique, le schéma d'aménagement, la réglementation en vigueur, le plan de développement en zone agricole (PDZA) et la capacité financière.

Priorisation des transactions immobilières, arrimées à la planification du développement urbain, laquelle doit être en amont des projets de revitalisation des secteurs.

Échéancier : dès que la stratégie immobilière intégrée sera communiquée, s'échelonnant sur une période de 6 mois.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION (SUITE)

2014-1-2 Créer des tableaux de bord selon une approche systémique de gestion immobilière intégrée.

Toute documentation (plans, études environnementales, évaluations foncières, zonage, services municipaux, etc.) sur un serveur commun de la Ville (# dossier archive) accessible aux services constituant le « Comité de la stratégie immobilière » (« CSI ») avec index résumant les dossiers, services, actions.

Partage de la vigie du marché (visites sectorielles régulières).

Développer une attitude proactive dans la recherche d'opportunités immobilières et être en amont du développement immobilier dans un marché immobilier économiquement favorable.

Échéancier : dès le dépôt du rapport annuel du BVG et la stratégie immobilière intégrée communiquée.

Mise à jour factuelle.

2014-1-3 Mettre à jour la grille d'analyse développée par le « Comité des empiètements » pour qualifier les différents empiètements en vue de régler de façon équitable et complète les dossiers d'empiètement.

Procéder soit par location, disposition ou éviction, pour protéger le patrimoine immobilier lavallois.

Échéancier : le plus tôt possible pour éviter toute prescription

### 4.2 RÈGLES DE GOUVERNANCE ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE

#### OBSERVATIONS

Une bonne gouvernance du processus de transactions immobilières nécessite qu'une ville se dote de différents mécanismes de contrôles pour s'assurer que les transactions immobilières soient effectuées avec un maximum de transparence, d'efficacité et d'imputabilité.

La mise en place de règles de gouvernance demande qu'une ville énonce sa mission et sa vision en matière de traitement des transactions immobilières. Cette mission peut viser sa raison d'être, ses orientations futures, la stratégie qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs et elle doit être diffusée aux employés des différents services qui sont interpellés dans ce processus afin que tous aient une compréhension claire et commune, qu'ils s'y identifient et qu'ils travaillent dans la même direction.

Une bonne gouvernance implique également que des lignes directrices, des procédures, des outils et des descriptifs de tâches soient implantés afin de clarifier les règles de gestion et de contrôle dans le traitement des transactions immobilières. De tels outils et règles de procédures visent à donner un encadrement de gestion pour tous les services interpellés et qui portent sur les modes de fonctionnement, les étapes de traitement des dossiers, les délais attendus, les documents à produire, les niveaux d'imputabilité selon les unités interpellées, le contrôle de qualité à être effectué, etc.

Nous avons relevé différentes lacunes en matière de gouvernance et de mécanismes de contrôle à la Ville de Laval, pour les transactions immobilières. Ainsi, il n'existe pas de mission claire et précise ni d'objectifs stratégiques, concernant la vision de la Ville en ce domaine. De plus, il n'existe pas de lignes directrices pour le traitement des transactions immobilières. Il n'y a pas d'ententes interservices afin de définir les rôles, les tâches, les délais à respecter, les obligations en matière de suivi des délais, l'imputabilité dans le traitement des dossiers de transactions immobilières. Seule une cartographie du processus, qui a été préparée en 2000, est existante, mais celle-ci n'a pas été mise à jour depuis.

De plus, selon l'analyse de la documentation des dossiers de transactions révisés, nous avons relevé que des actes des terrains de la Ville vendus aux citoyens et promoteurs, ne contiennent pas de conditions afin d'éviter que ces dits terrains ne soient revendus indûment aux fins de spéculation et en contradiction avec les raisons alléguées par les acquéreurs pour les acheter. Le nouveau règlement L-12059 n'est pas suffisamment précis pour empêcher que ce type de situation se produise. Il n'y a pas d'encadrements afin de s'assurer que les fins pour lesquelles la Ville a aliéné ses propriétés ont été respectées.

Il n'y a également pas de systèmes de gestion intégrée afin d'assurer le suivi des unités de la Ville dans leurs interventions sur le plan des délais à respecter, des analyses, des évaluations et opinions à fournir et des étapes à franchir dans le traitement des dossiers de transactions immobilières. De plus, il n'y a pas de porteur de dossiers ni responsable des transactions qui permettrait de faire le lien entre les différents services de la Ville interpellés afin d'optimiser le processus décisionnel et le respect des étapes dans le traitement des dossiers. L'absence de responsable ne permet pas d'avoir une vision globale du processus de transactions immobilières.

Notons toutefois que le Service de l'urbanisme de la Ville a mis en place une bonne pratique, soit l'utilisation d'une grille d'analyse, destinée aux professionnels en matière d'aménagement

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

du territoire, qui consiste à s'assurer que les dossiers de transactions immobilières qui leur sont soumis sont conformes aux dispositions réglementaires urbanistiques. La grille a été développée dans un souci de faciliter l'analyse des dossiers par les professionnels, d'accélérer les analyses et d'assurer un traitement rapide, équitable et complet des dossiers sous l'angle du contexte réglementaire en matière d'urbanisme.

Les employés et gestionnaires de plusieurs services de la Ville sont interpellés dans le traitement et le cheminement des transactions immobilières. Selon les bonnes pratiques municipales en matière éthique, les fonctionnaires doivent traiter les dossiers de transactions immobilières en toute objectivité et impartialité, sans qu'il y ait présence d'un conflit d'intérêts ou apparence d'un conflit d'intérêts.

Nous avons relevé que la Ville dispose d'un Code d'éthique destiné à l'ensemble des employés de la Ville. Toutefois, il n'existe pas de mécanismes de divulgation volontaire, systématique ou de mécanismes de déclaration annuelle en matière de prévention des risques de conflits d'intérêts destinés aux employés de la Ville impliqués dans les transactions immobilières. Cette situation ne suffit pas à garantir que les dossiers des transactions immobilières sont traités en toute impartialité et que le prix des transactions immobilières est le plus avantageux pour la Ville.

Ces lacunes en matière de gouvernance et d'encadrement augmentent les risques d'un manque de communication et de cohésion entre les employés des différentes unités de la Ville interpellées dans les transactions immobilières. Cela n'assure pas une gestion uniforme, intégrée et optimale du processus pour gérer le risque opérationnel et le risque d'atteinte à la réputation auxquels la Ville pourrait être exposée.

### RECOMMANDATIONS

2014-1-4	Élaborer un énoncé de mission et des objectifs stratégiques qui portent sur le processus de transactions immobilières et qui interpellent les différentes unités de la Ville.
2014-1-5	<p>Mettre en place des lignes directrices et des procédures pour donner un cadre de gestion et de contrôle simple et efficace pour toutes les unités interpellées dans le traitement des transactions immobilières, afin qu'elles aient une compréhension commune, claire et partagée de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• leur champ d'intervention respectif;</li><li>• leurs rôles et responsabilités;</li><li>• les étapes de traitement;</li><li>• les délais;</li><li>• les règles à respecter.</li></ul> <p>S'inspirer de l'approche préconisée par le Service de l'urbanisme dans le développement d'outils à la fois simples et efficaces en matière d'analyse de dossiers.</p>
2014-1-6	S'assurer que les conditions liées aux transactions sont inscrites dans les actes notariés et s'assurer du respect de ces conditions.
2014-1-7	Mettre en place un système d'information de gestion intégrée permettant d'obtenir des indicateurs sur le statut des étapes de réalisation de chaque dossier de transactions immobilières.
2014-1-8	Centraliser la gestion des dossiers de transactions immobilières à un professionnel qui aura la responsabilité de veiller à ce que toutes les lignes directrices et étapes décisionnelles soient respectées.
2014-1-9	Mettre en place des outils de contrôle pour la prévention des conflits d'intérêts dans les transactions immobilières destinés à l'ensemble des employés qui sont interpellés par ces transactions.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les moyens de coordination proposés pour répondre aux recommandations sont les suivants :

2014-1-4 Voir recommandations 2014-1-1 et 2014-1-2.

Échéancier : dès que la stratégie immobilière intégrée sera communiquée, s'échelonnant sur une période de 6 mois.

2014-1-5 Diffuser et réviser les 3 processus décrivant les principales responsabilités des services, élaboré en 1997 et mis à jour en 2000 par le Service de l'évaluation.

Schématiser tout le processus des transactions immobilières des différents types de dossiers.

Rédiger une procédure décrivant les différentes étapes, les intervenants impliqués, leurs rôles et responsabilités, délais de production de livrables, selon le type de dossier (acquisition, disposition, location).

Accompagner cette procédure d'une grille d'analyse (check list) pour chacun des services concernés.

Échéancier : suivant la réalisation des recommandations 2014-1-2 et 2014-1-4..

2014-1-6 Voir 2014-1-2

Identification permanente des « conditions liées aux transactions » pour s'assurer de la réalisation de celles-ci avant la signature de l'acte le cas échéant ou du respect de ces dernières après la signature de l'acte.

Suivi rigoureux de toutes les conditions liées aux transactions.

Échéancier : en parallèle de la réalisation de la recommandation 2014-1-5.

2014-1-7 Élaborer un diagramme Gant en support aux tableaux de bord.

Échéancier : mise à jour factuelle.

2014-1-8 Voir recommandation 2014-1-2

Le Service de l'évaluation devrait s'assurer de la conformité de la procédure administrative élaborée suivant la recommandation 2014-1-5.

2014-1-9 Développer des politiques au Service des ressources humaines au niveau d'une gestion de déclarations (déclaration annuelle, assermentation, etc.)

### 4.3 LES PROCESSUS DE GRÉ À GRÉ ET LE PROCESSUS PAR APPEL DE PROPOSITIONS

Lorsqu'elle vend ses propriétés immobilières, la Ville doit être transparente et en position de tirer un maximum d'avantages économiques. Deux options de vente peuvent être envisagées par la Ville, soit une vente de gré à gré ou par appel de propositions. Des critères doivent être établis afin de préconiser le meilleur mécanisme de vente. Les critères utilisés sont souvent fonction de la configuration et de la localisation des propriétés appartenant à la Ville.

L'option qui consiste à prioriser des appels de propositions diffusées publiquement peut se révéler plus avantageuse économiquement pour la Ville afin d'attirer le maximum d'acheteurs potentiels. Cette stratégie peut se justifier dans les cas où la Ville est propriétaire de plusieurs terrains riverains qui sont concentrés dans un secteur géographique précis et qui représentent une grande superficie.

Dans d'autres cas, certaines ventes de propriétés immobilières peuvent se faire de gré à gré lorsque, par exemple, des parcelles de terrains de plus faible superficie doivent être remembrées à des terrains adjacents ou à des lots riverains de plus grande superficie. Dans ce cas, le processus de vente de gré à gré entre la Ville et un propriétaire privé peut être l'option la plus judicieuse afin de permettre à l'acquéreur d'agrandir sa superficie de terrain et de rendre le terrain dorénavant constructible.

L'examen de 25 dossiers de transaction immobilière nous a permis de constater qu'on ne justifiait, dans aucun cas, le choix d'option le plus approprié pour procéder aux transactions immobilières effectuées. D'ailleurs, notons que la Ville procède à des ventes par appel d'offres que de façon rarissime.

En mars 2013, un règlement municipal a été adopté, soit le règlement L-12059 qui vise l'aliénation d'immeubles municipaux. Ce règlement impose à la Ville de procéder par appel d'offres public pour l'aliénation de ses immeubles qui ne font pas partie de son domaine public et pour lesquels elle ne bénéficie pas d'un pouvoir spécifique d'aliénation en vertu d'une loi d'application générale ou particulière.

Cependant, ce règlement ne décrit pas quels sont les cas où, par exemple, le processus de vente de gré à gré serait à préconiser de par un contexte géographique. Nous avons observé qu'il n'existe pas de critères clairement définis afin de justifier l'une ou l'autre des options, ce qui peut entraîner une confusion sur le processus le plus approprié qui serait à prévoir.

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

### RECOMMANDATION

2014-1-10

Mettre en place une procédure qui décrit clairement les situations pour lesquelles la Ville devrait prioriser les ventes de ses actifs immobiliers par l'option de gré à gré ou par appel de propositions.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Le moyen de coordination proposé pour répondre à la recommandation est de normer et paramétrer l'application du règlement L-12059 applicable au domaine privé, tels que:

- Disposition de gré à gré - exemples : immeuble dont son « usage le meilleur et le plus profitable » (UMPP), nécessite un assemblage avec la propriété contigüe, répondre à des besoins spécifiques de la population impliquant un organisme public ou gouvernemental (tels: école, OMH, SHQ, HQ).
- Disposition par appel d'offres - exemples : conditions de développement tels que présentation d'un projet intégré, concours d'architecture ou développement écologique.

Échéancier : dès l'automne 2014.

## 4.4 PRIORISATION DES DOSSIERS TRANSACTIONNELS

### OBSERVATIONS

Plusieurs types de transactions immobilières ont cours sur le territoire de la Ville de Laval. Ces transactions peuvent porter sur du remembrement de petites parcelles de terrains pour en former des espaces dorénavant constructibles. Elles peuvent aussi impliquer des promoteurs de projets résidentiels majeurs et sont vectrices de développement économique. Bref, la nature des transactions immobilières est très variable en termes d'impacts potentiels sur le revenu foncier de la Ville qu'en termes d'élément générateur de vitalité économique et de développement urbain.

Depuis les 4 dernières années (2010-2013), la Ville de Laval a conclu en moyenne, quelque 1005 transactions immobilières par année, et il arrive que plusieurs dossiers de transactions immobilières soient réalisés en parallèle durant une longue période. Cependant, ce nombre ne reflète pas le nombre de transactions immobilières qui sont traitées par les services, mais qui ne se finalisent pas par une transaction. Certains Services, tels l'urbanisme, l'environnement ou l'ingénierie, sont souvent interpellés pour formuler des avis sur des demandes de transactions qui ne se concluent pas. Les gestionnaires des services nous ont mentionné que la majorité des demandes de transactions par des citoyens, soit dans une proportion de 80 % des demandes, ne se terminent pas par une transaction immobilière.

Cette situation engendre une perte de temps à traiter des demandes de citoyens qui en fin de compte n'aboutiront pas. Ainsi, les citoyens pourraient davantage être informés sur certains



## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

critères exigibles avant de procéder à une demande d'information et de transaction auprès des autorités de la Ville.

Nous avons aussi observé qu'il n'existe pas de critères pour prioriser les dossiers de transactions immobilières selon leur niveau de complexité, l'effort déployé, les types de demandes, l'impact financier ou l'impact sur le développement de la Ville.

Le manque de priorisation des dossiers de transactions immobilières peut avoir pour conséquence de causer des retards dans la réalisation des projets les plus à risque ou qui ont un impact significatif en matière de développement urbain. Ceci peut aussi révéler un traitement inégal pour certaines transactions et un manque d'efficacité dans leur traitement qui se traduit par des pertes potentielles de revenus fonciers pour la Ville et une insatisfaction des citoyens.

### RECOMMANDATIONS

2014-1-11	S'assurer que le responsable des transactions immobilières (voir recommandations 2014-1-2) dispose de toute l'information et des outils requis afin de bien orienter les citoyens dans les requêtes d'information pour l'achat ou la vente de propriété immobilière.
2-14-1-12	Établir un mécanisme formel de priorisation des transactions immobilières en fonction des risques liés à un dossier et des impacts possibles sur le développement urbain et économique et l'utiliser dans le traitement des transactions immobilières.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les moyens de coordination proposés pour répondre aux recommandations sont les suivants :

2014-1-11 Pour une demande d'acquisition d'un terrain par un citoyen, le Service du greffe devrait le référer systématiquement sur Internet, où serait détaillé les frais minimums (arpentage, notaire) en sus de la valeur marchande du terrain, présentée sous forme de questionnaire d'intérêt. Si celui-ci a toujours un intérêt, il serait invité à faire une demande écrite ou par Internet, réduisant ainsi l'amorce d'un mandat sans qu'une transaction immobilière n'aboutisse.

Échéancier : à l'automne 2014.

2014-1-12 Application de la recommandation 2014-1-1.

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

### OBJECTIF 2 : S'ASSURER QU'IL EXISTE DES MÉCANISMES DE REDDITION DE COMPTES AUPRÈS DES AUTORITÉS DE LA VILLE SUR LA GESTION DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES.

#### 4.5 REDDITION DE COMPTES ET TENUE DE DOSSIERS

##### OBSERVATIONS

Afin d'assurer le maximum d'efficacité et d'intégrité, les gestionnaires de la Ville sont imputables de leurs activités, et la reddition de comptes permet à la Direction générale, aux citoyens et aux élus d'être en mesure de comprendre le déroulement de leurs opérations et la façon dont des améliorations peuvent être apportées aux politiques, aux procédures et aux pratiques internes en la matière.

Nous avons observé qu'il existe peu de mécanismes et d'activités de reddition de comptes dans le cheminement des dossiers des transactions immobilières, bien que le Service du contentieux soit appelé, de façon ponctuelle, à vérifier la portée légale du contenu de transactions immobilières, et ce, à la demande du Service du greffe ou de la Direction générale. Ainsi, on ne s'assure pas que les transactions ont suivi les procédures en place ou que les acheteurs de propriétés de la Ville ont respecté les conditions pour lesquelles ils s'étaient engagés lorsque la Ville leur a vendu un de ses actifs immobiliers.

De plus, nous avons relevé que la Ville de Laval ne prépare pas de rapport de gestion ou de rapport annuel afin de recenser les principales activités réalisées en matière de transactions immobilières et de vérifier si les activités atteignent les objectifs qu'elle s'était fixée en la matière.

La révision des dossiers des transactions immobilières effectuées durant les récentes années nous permet également de relever les lacunes suivantes :

- manque d'uniformité dans la documentation des dossiers;
- manque de liste de contrôles des documents à joindre aux dossiers;
- la documentation liée aux dossiers n'est pas centralisée;
- manque de documentation des interventions des services de la Ville dans l'analyse des dossiers.

Ce constat fait en sorte qu'il demeure difficile pour la Ville de Laval de comprendre les enjeux auxquels la Ville est confrontée, et ce, afin de mesurer la performance de ce secteur d'activité et d'en tirer des leçons. Ainsi, les lacunes observées en matière de reddition de comptes et de documentation ne contribuent pas à la transparence dans la gestion des transactions immobilières, ne garantissent pas que la prestation des services est de qualité, efficace et économique, et ne permettent pas d'évaluer le rendement de la Ville, dans une optique d'amélioration continue.

## Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières

### RECOMMANDATIONS

2014-1-13	Établir un processus de reddition de comptes et de production de rapports de gestion permettant d'éclairer la Direction générale, les employés, les élus et les citoyens sur toute considération clé quant à la capacité de la Ville à maintenir ou à améliorer ses pratiques, ses attentes et les résultats attendus en matière de gestion des transactions immobilières.
2014-1-14	S'assurer que la documentation des dossiers respecte les procédures qui seront établies (voir recommandation 2014-1-5).

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les moyens de coordination proposés pour répondre aux recommandations sont les suivants:

2014-1-13 Développer un rapport annuel des activités des transactions immobilières (post-mortem).

Échéancier : en début d'année 2015 pour intégration au rapport annuel des services du BVG.

2014-1-14 Voir recommandation 2014-1-5.

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.3 AUDIT SUR LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES GAZ À EFFET DE SERRE

VUE D'ENSEMBLE / PROJET DE VÉRIFICATION / RÉSULTATS DES TRAVAUX /  
SOMMAIRE DES OBSERVATIONS / LEXIQUE

### 1. VUE D'ENSEMBLE

En 2006, le gouvernement du Québec adoptait la *Loi sur le développement durable* (L.R.Q., c. D-8.1.1) définissant du même coup la notion de développement durable pour le Québec, à savoir qu'il s'agit d'un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. » Parallèlement à cette définition, la Loi a établi 16 principes de développement durable devant être pris en considération par les organismes assujettis à cette loi dans l'élaboration des actions et des interventions qu'ils réalisent.

À la suite de l'adoption de cette *Loi*, le gouvernement du Québec a élaboré sa première Stratégie gouvernementale de développement durable pour la période 2008-2013 (la période a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2014). Cette Stratégie définit la vision du gouvernement relativement au développement durable et donne neuf orientations qui doivent être prises en considération dans les plans d'action des organismes assujettis. De ces orientations, trois ont été identifiées par le gouvernement comme étant prioritaires et devant figurer dans les plans d'action de tous les organismes de l'Administration. Le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) a produit son plan d'action de développement durable 2009-2013 en se fixant des objectifs en lien avec les trois orientations prioritaires de cette Stratégie. Parmi ces objectifs, trois visent à aider les villes et les municipalités du Québec à mettre en œuvre une démarche de développement durable.

Les villes et les municipalités du Québec ne sont toutefois pas encore assujetties à cette loi et aux orientations du gouvernement. Néanmoins, plusieurs d'entre-elles ont entrepris tout de même une démarche de développement durable au cours des dernières années.

En 2010, le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) publiait un classement des 25 plus grandes villes du Québec en matière de développement durable<sup>1</sup>. Ce classement se basait sur vingt indicateurs quantifiables et dont les données étaient publiquement accessibles (par exemple des données provenant de Statistiques Canada, Environnement Canada, SAAQ, Recyc-Québec). Ces indicateurs (le revenu médian des ménages, le taux de chômage, la densité de la population urbaine, la consommation résidentielle d'eau, la qualité de l'air, l'utilisation du transport en commun et le pourcentage de déchets résidentiels détournés par le compostage, pour n'en nommer que quelques-uns) ne visaient pas à démontrer si une ville avait une démarche de développement durable ou des documents (politiques et règlements) allant en ce sens, mais à cibler des sujets qui globalement touchaient aux trois dimensions du développement durable.

La Ville de Laval se classait au 14<sup>e</sup> rang sur 25 pour les indicateurs touchant spécifiquement à l'environnement, au 18<sup>e</sup> rang pour les indicateurs socio-économiques et au 19<sup>e</sup> rang lorsque l'ensemble des indicateurs était pris en considération. Parmi les 8 villes à l'époque comptant de 100 000 à 500 000 habitants, la Ville de Laval se classait au 7<sup>e</sup> rang pour l'ensemble des indicateurs touchant aux trois dimensions du développement durable.

<sup>1</sup> Rajaonson J. et Tanguay G. 2010. Le développement durable au Québec : classement des 25 plus grandes villes. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). 2010RP-10. 33 p

## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

Trois groupes se distinguent dans ce classement des 8 villes, soit les 4 villes présentant un indicateur global de développement durable très fort, 3 villes avec un indicateur tout juste sous la moyenne des indicateurs des 8 villes et une ville avec un faible indicateur. Bien qu'étant avant-dernière dans ce classement, la Ville de Laval figure dans le second groupe.

Il existe différentes approches pour élaborer une démarche de développement durable<sup>2</sup>. Comme la Ville de Laval pourrait être éventuellement assujettie à la *Loi sur le développement durable*, les caractéristiques retenues, dans le cadre de cette mission d'audit pour définir une démarche de développement durable, sont celles qu'a employées le MAMOT en 2012 lors de la réalisation d'un sondage sur une telle démarche auprès des organismes municipaux et régionaux<sup>3</sup>. Pour qu'une ville puisse être considérée comme ayant une démarche de développement durable, cette dernière devait, selon l'exercice du MAMOT, respecter les trois critères essentiels ci-dessous et un minimum de trois des six critères facultatifs.

- Critères essentiels
  - › Responsabilité de l'organisme envers la démarche de développement durable;
  - › Engagement formel envers le développement durable;
  - › Présence des trois dimensions du développement durable dans la démarche.
  
- Critères facultatifs
  - › Perspective à long terme, plus de cinq ans;
  - › Participation des citoyens ou des acteurs du milieu;
  - › Enjeux locaux;
  - › Grands enjeux de société;
  - › Contribution à au moins quatre des neuf orientations de la Stratégie gouvernementale de développement durable;
  - › Mécanismes de suivi et de reddition de comptes.

Le résultat principal de ce sondage est que toutes les villes de plus de 100 000 habitants ayant répondu au sondage (soit neuf des dix villes du Québec) déclarent avoir une démarche de développement durable. Près de la moitié des enjeux traités dans les démarches de développement durable touchent à l'environnement. Parmi les grands enjeux de société traités dans ces démarches, l'occupation et la vitalité des territoires figurent au premier rang suivi par l'équilibre écologique et la protection de la biodiversité. Pour les enjeux locaux, ce sont la gestion des matières résiduelles, l'aménagement du territoire et l'urbanisme ainsi que la protection des milieux naturels qui figurent en tête de liste des enjeux traités dans les démarches de développement durable.

<sup>2</sup> Il n'y a qu'à penser à l'Agenda 21 (un plan d'action à l'échelle internationale adopté en 1992 au sommet de la Terre et qui se décline à l'échelle locale par des plans d'action touchant à différents thèmes que sont par exemple la pauvreté, la santé, la pollution, la gestion des ressources et la gestion des déchets) ou au cadre méthodologique d'analyse et d'implantation d'une démarche de développement durable développé par l'ONG The Natural Step par exemple.

<sup>3</sup> Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). 2012. Sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux- Analyse des résultats. 108 p.

## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

Finale­ment, les villes ayant une démarche de développement durable ont pris différentes formes d'engage­ments, principale­ment au moyen d'un plan d'action, d'une résolution d'engage­ment du conseil municipal ou encore par une politique ou une stratégie.

En 2011, la Ville de Laval lançait une démarche évolutive en matière d'urbanisme, la démarche Évolu­Cité qui, entre 2011 et 2013, s'est articulée autour de trois documents; la Politique d'urbanisme durable, le Plan de mobilité durable, et le Plan de mobilité active. Cette démarche se concentre principale­ment sur l'aménagement du territoire en abordant la notion d'urbanisme durable, et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) en favorisant le transport en commun et la mobilité active à l'automobile.

Sur le plan de la gestion des GES, la Ville de Laval a été une des premières à réaliser en 2005 un inventaire des émissions de GES associées aux activités de l'adminis­tration et aux activités de la collectivité. Cet inventaire a même été repris en exemple par le ministère du Développe­ment durable, de l'Environnement, et de la Lutte aux Changements Climatiques (MDDELCC) dans le cadre du programme *Climat municipalités*<sup>4</sup>. La Ville a lancé en 2011 un programme novateur, dans le secteur municipal, de compensation des émissions de GES associées aux travaux d'in­frastructures requis dans le développe­ment de nouveaux projets résidentiels et commerciaux ainsi qu'à la perte de biodiversité en raison de l'aménagement du territoire.

À l'automne 2013, alors que la Ville de Laval était en période électorale, le Mouvement Lavallois, qui est maintenant au pouvoir, prenait l'engage­ment de doter la Ville de Laval d'une « véritable politique de développe­ment durable<sup>5</sup> ». Différents objectifs et mesures ont été identifiés pour la réduction des émissions de GES, la récupération des déchets, la réduction des îlots de chaleur et l'efficacité éner­gétique des installations et bureaux appartenant à la Ville.

Devant ce positionnement des organismes municipaux en matière de développe­ment durable, des différentes réalisations faites par la Ville de Laval et de cette volonté de la nouvelle adminis­tration municipale de doter la Ville de Laval d'une politique de développe­ment durable, il y a lieu de se questionner sur la situation actuelle du développe­ment durable à la Ville de Laval afin de bien articuler les prochaines étapes en bénéficiant des acquis. C'est dans cette optique que cet audit sur la gestion du développe­ment durable a été réalisé. Bien que la gestion des GES soit un élément parmi d'autres enjeux habituellement traités dans une démarche de développe­ment durable, un volet de cet audit porte spécifique­ment sur les actions posées par la Ville en matière de gestion des GES puisque la Ville de Laval a souvent été citée comme une ville avant-gardiste en matière de gestion des émissions de GES

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 OBJECTIFS

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion du développe­ment durable et des GES. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, le mandat de vérification était sous la responsabilité du vérificateur général de Laval.

<sup>4</sup> <http://www.mddefp.gouv.qc.ca/programmes/climat-municipalites/trousse.htm>

<sup>5</sup> Plateforme électorale détaillée du Mouvement Lavallois, Novembre 2013.

## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer que :

1. la démarche de la Ville en matière de développement durable est planifiée et couvre l'ensemble des activités de la Ville;
2. la Ville a une structure organisationnelle adéquate pour la mise en œuvre de sa démarche de développement durable;
3. la Ville utilise une information fiable et comparable pour mesurer les progrès de sa démarche de développement durable et qu'une rétroaction pertinente est produite pour rendre compte de sa performance;
4. la Ville a une démarche structurée et efficiente pour la gestion des GES.

### 2.2 PORTÉE DE L'AUDIT

Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives à l'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public émises par CPA Canada.

La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

L'audit s'est déroulé entre les mois de février et avril 2014 et a couvert les actions prises par la Ville de Laval en matière de développement durable de 2010 à 2013 inclusivement. Dans le cadre des travaux réalisés, les services de l'environnement, de l'urbanisme, de l'ingénierie, des communications, des achats et de la gestion contractuelle, la Direction générale de la Ville ainsi que la Société de transport de la Ville de Laval (STL) ont été rencontrés.

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

À la suite du travail effectué, et en nous basant sur les critères employés par le MAMOT, tel que présentés dans la vue d'ensemble, pour définir ce qui caractérise une démarche de développement durable, nous concluons qu'il n'y a pas une telle démarche à la Ville de Laval. Il y a une série d'initiatives et d'actions qui sont faites par des services à la Ville et qui pourraient alimenter une démarche de développement durable. Mais actuellement, il y a un manque de cohésion entre les différents services dans les actions qu'ils mettent en œuvre en raison d'une absence de structure organisationnelle permettant d'encadrer ces actions et donnant une vision globale à la Ville. Il n'y a pas non plus d'engagement formel de la part de la Ville vis-à-vis le développement durable. La Ville a certes pris des engagements en lien avec l'urbanisme durable, le transport durable et la gestion des GES, mais il s'agit ici d'engagements dont la portée est limitée par rapport aux trois dimensions du développement durable (environnementale, économique, sociale).

Parmi ces engagements, il y a la démarche ÉvoluCité de la Ville qui aurait pu être un élément central d'une démarche de développement durable. Toutefois, la Ville ne s'est pas donné les moyens de mettre en œuvre les différents plans découlant de cette démarche. Les mesures contenues dans le plan de mobilité durable et le plan de mobilité active demeurent à un niveau trop élevé pour être directement applicables. Les services sont mal outillés pour mettre en œuvre



## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

ces plans et en faire le suivi, que ce soit à cause d'un manque d'actions définies pour répondre aux mesures à mettre en place, soit par une incapacité à définir l'incidence réelle d'une mesure sur la cible à atteindre, ou soit parce que la réglementation municipale n'a pas été adaptée à la vision mise de l'avant dans la démarche ÉvoluCité.

Avec ce projet, la Ville cherche à densifier l'utilisation du territoire dans certains quartiers stratégiques et pour ce faire a élaboré des programmes particuliers d'urbanisme (PPU) permettant de donner une orientation aux types de développements à prioriser. Toutefois, aucune modification n'a été portée aux règlements municipaux en matière d'urbanisme. La Ville ne peut donc pas imposer aux développeurs la vision contenue dans les PPU.

Le manque de cohésion en matière de développement durable s'observe également dans les politiques de la Ville. Outre la Politique d'urbanisme durable qui touche seulement à un volet spécifique du développement durable, d'autres politiques de la Ville positionnent directement la culture, l'approvisionnement, les achats dans un contexte de développement durable en employant une série d'expressions en lien avec ce concept. Toutefois, aucun lien n'est fait entre ces politiques et une démarche plus englobante en matière de développement durable. La Ville a une politique d'approvisionnement qui exige que les demandes d'achats soient justifiées par rapport au développement durable sans pour autant qu'une définition claire de ce qu'est le développement durable ne soit donnée ni même que des critères précis ne soient établis pour permettre d'encadrer cette justification. Cette même politique va jusqu'à faire un lien avec une stratégie en développement durable inexistante à la Ville.

## 4. SOMMAIRES DES OBSERVATIONS

### OBJECTIF 1. S'ASSURER QUE LA DÉMARCHE DE LA VILLE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST PLANIFIÉE ET COUVRE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE LA VILLE

#### 4.1 RIGUEUR DE LA DÉMARCHE DE LA VILLE COMPARATIVEMENT À CELLE D'AUTRES VILLES AU QUÉBEC

##### OBSERVATIONS

Il n'y a pas d'obligation réglementaire actuellement forçant une ville à adopter une démarche de développement durable. Néanmoins, plusieurs villes au Québec se sont engagées dans une telle démarche. Nous avons réalisé un balisage des éléments constituant une démarche de développement durable auprès de sept municipalités du Québec, toutes de plus de 100 000 habitants, dont deux ayant une population plus grande que celle de Laval.

La majorité de ces villes ont inscrit leur démarche de développement durable au sein de leur planification stratégique, ce qui permet de créer des liens et une cohésion avec leurs différents règlements et politiques internes. À la Ville de Laval, une telle adéquation n'est pas possible étant donné que la Ville est actuellement à élaborer sa propre planification stratégique.

Les principaux thèmes abordés dans ces démarches de développement durable sont l'urbanisme, le transport, l'implication citoyenne, la vie sociocommunautaire, la qualité de vie des citoyens, la culture, le développement économique et la protection de l'environnement (qualité de l'eau, qualité des sols et qualité de l'air incluant les gaz à effet de serre (GES)). De plus, l'élabo-

## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

ration de ces démarches a été faite notamment par des consultations auprès des citoyens et des partenaires des villes afin de déterminer les enjeux à considérer.

À la Ville de Laval, les éléments pouvant être en lien avec une démarche de développement durable concernent l'urbanisme, le transport durable, le transport actif ainsi que la gestion des GES et ce, par l'entremise d'une démarche d'urbanisme durable intitulée ÉvoluCité. Indépendamment de cette démarche d'urbanisme durable, la Ville réalise également une série d'initiatives de sensibilisation des citoyens à l'environnement par le groupe Action Environnement relevant du Service de l'environnement.

Les différentes initiatives mises de l'avant n'abordent pas par contre les enjeux sociocommunitaires ou le développement économique. Pour ce qui est de la consultation des citoyens dans l'élaboration d'une démarche, le plan de mobilité durable a été soumis à différentes consultations après son élaboration, mais aucun retour n'a eu lieu à la suite de ces exercices. La Politique d'urbanisme durable mentionne que la Ville va consulter les citoyens pour définir les plans d'aménagement. Toutefois, deux ans après le lancement de cette politique, aucune consultation n'a eu lieu avec les citoyens relativement à un PPU.

La responsabilité de la mise en œuvre de la démarche de développement durable des villes, lorsqu'il en est fait clairement mention, relève de la Direction générale, ou lorsque la taille de la ville le permet, d'un service dédié au développement durable. À la Ville de Laval, les services de l'environnement, de l'urbanisme et de l'ingénierie travaillent de manière isolée sans qu'il y ait une responsabilité officielle attribuée pour l'arrimage de toutes leurs initiatives.

Malgré la démarche ÉvoluCité, les services de l'urbanisme et de l'ingénierie continuent de travailler comme avant en faisant l'élaboration de PPU ou encore l'identification de corridors routiers préférentiels pour le transport actif et le transport collectif sans que ce soit fait de façon concertée et encadrée par un responsable de la démarche ÉvoluCité.

Les villes se sont dotées de plans d'action soit pour la mise en œuvre de l'ensemble de la démarche de développement durable, soit pour des volets spécifiques de cette démarche. Ces plans sont accompagnés de cibles et d'indicateurs de performance quantifiables. À la Ville de Laval, les éléments au cœur de la démarche ÉvoluCité mettent de l'avant une série de mesures pour réaliser les engagements pris, mais ces mesures sont trop générales, sans plan d'action et sont interreliées les unes par rapport aux autres, rendant impossible pour la Ville d'identifier la contribution de chacune d'elles à la cible visée. À titre d'exemple, la mesure 20 du Plan de mobilité durable qui est d'« élaborer des campagnes de sensibilisation et de promotion de la mobilité durable » est liée aux mesures 12 et 13 de ce même plan qui sont respectivement d'« encourager le covoiturage » et de « favoriser l'autopartage ». Dans le même ordre d'idée, les mesures 1 « aménager la ville de façon à minimiser les déplacements motorisés » et 11 « développer le réseau de la STL » de ce plan sont également très interreliées.

À la lumière des constats faits, plusieurs des critères caractérisant une démarche de développement durable ne sont pas réunis à la Ville de Laval. À la base de ces critères, celui de l'engagement formel de la Ville envers le développement durable n'est pas présent (2<sup>e</sup> critère essentiel du MAMOT). Les autres villes considérées ont de tels engagements exprimés sous différentes formes (plan stratégique de développement durable, plan de développement durable, politique de développement durable, énoncé de vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social du développement durable). Et au-delà de ces engagements, la majorité de ces villes ont inscrit le développement durable dans leur planification stratégique.

### RECOMMANDATIONS

2014-2-1	Intégrer la notion de développement durable dans la planification stratégique de la Ville qui est en cours d'élaboration.
2014-2-2	<p>Entreprendre une démarche de développement durable propre à la Ville et comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• un énoncé de la vision;</li><li>• des orientations en lien avec les trois dimensions du développement durable soit : économique, sociale et environnementale;</li><li>• un plan d'action;</li><li>• des cibles à atteindre avec des indicateurs de suivi;</li><li>• un processus de reddition de comptes et que cette démarche inclue une participation citoyenne.</li></ul>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2014-2-1 : Sans présumer des conclusions de l'exercice de réflexion en cours et des étapes à venir, la notion de développement durable est en filigrane de la grande majorité des commentaires reçus.

Lors de l'analyse et de la synthèse des commentaires reçus, il est plausible de croire que le développement durable devienne l'élément intégrateur ou soit un des grands piliers de la vision stratégique.

Échéancier : 2015

2014-2-2: La participation citoyenne et la participation de l'ensemble des employés de la Ville, prévue lors de l'exercice de vision stratégique, donneront une teinte très lavalloise à notre démarche de développement durable.

L'exercice de vision stratégique en cours et la révision du schéma d'aménagement sont des documents qui partageront le même énoncé de vision ainsi que des orientations en lien avec les trois dimensions du développement durable.

Ces documents exposeront un plan d'action global et un processus de reddition de comptes.

Les cibles précises à atteindre et les indicateurs de suivi seront détaillés grâce à des plans stratégiques sectoriels élaborés par chacun des services de la Ville.

Échéancier : 2015

## 4.2 COHÉRENCE ENTRE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA VILLE ET SES POLITIQUES ET INITIATIVES

### OBSERVATIONS

Plusieurs politiques de la Ville font référence de manière explicite au concept de développement durable. Dans les politiques suivantes : culturelle, approvisionnement, conservation et de mise en valeur des milieux naturels et d'intérêt, activité physique ou encore la Politique familiale, il est question de « notion », de « vision », de « démarche », d'« approche » ou encore de « principe » de développement durable. Toutefois, en l'absence de définition de ces expressions dans ces politiques, on ne peut savoir si ces dernières font référence à une même et unique démarche.

Dans les villes que nous avons comparées, des liens sont faits entre différentes politiques. De plus, celles ayant une planification stratégique ou un plan stratégique de développement durable utilisent ces outils pour arrimer les politiques, plans d'action et règlements municipaux entre eux, leur permettant ainsi de contribuer à la vision globale de la ville qui est orientée vers le développement durable. En l'absence de tels outils et de vision à la Ville de Laval, il y a un manque de cohésion entre les politiques pouvant soutenir une démarche de développement durable.

À l'inverse de toutes ces politiques, l'expression « développement durable » est absente de la Politique d'urbanisme durable, on fait plutôt mention d'« urbanisme durable » et de « mobilité durable ». Le Plan de mobilité active, un des trois documents de la démarche ÉvoluCité, fait un lien avec la Politique de l'activité physique. De son côté, le Plan d'action 2014-2017 Municipalité amie des aînés fait un lien avec le Plan de mobilité durable, un autre document de la démarche ÉvoluCité. Ce sont toutefois les seuls liens directs qui sont faits entre la démarche ÉvoluCité et des politiques de la Ville. Or la Ville aurait pu par cette démarche mettre l'accent sur l'urbanisme, y arrimer par exemple la Politique familiale qui aborde les concepts de « collectivité durable » et « d'urbanisme et d'habitation ». Il s'agit ici d'un exemple de cohésion qui peut être faite entre différentes politiques lorsqu'elles sont inscrites sous un même concept englobant.

La Politique d'approvisionnement, relevant du Service des achats et de la gestion contractuelle, établit les responsabilités de ce service relativement à la disposition « du matériel en surplus et désuet conformément à la loi et de manière à respecter la stratégie de développement durable de la Ville ». Or, la Ville n'a pas une telle stratégie de développement durable. En plus de faire référence à une stratégie inexistante à la Ville, cette politique demande que tout achat soit justifié en considérant le développement durable sans définir davantage ce que la Ville entend par développement durable ni en établissant des balises pour une telle justification. Il y a ici un risque quant à l'interprétation qui pourrait être faite de cette politique et des décisions qui pourraient découler de son application sur l'approbation d'une demande d'achat.

Suite au lancement de la démarche ÉvoluCité, le Service de l'urbanisme a cherché à donner à ses PPU la signature recherchée par cette démarche notamment en misant sur la densification de l'utilisation du territoire. Or si ces nouveaux PPU tendent à intégrer cette notion d'urbanisme durable dans certains quartiers, les règlements d'urbanisme de la Ville n'ont pas été modifiés pour refléter ce changement souhaité dans l'aménagement du territoire. Ainsi, la Ville ne peut imposer à un promoteur de conformer son projet au PPU donné.

Le Service de l'environnement de la Ville, par son groupe Action Environnement, réalise annuellement plus d'une trentaine d'initiatives sur différents sujets touchant à l'environnement tel que la gestion des matières résiduelles, l'économie d'eau potable, l'écocitoyenneté, la mobilité

## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

durable et la protection de la santé publique. Ces initiatives ont pour objectif de sensibiliser les citoyens à poser différents gestes en matière de protection de l'environnement. Pour faire un parallèle avec le sondage du MAMOT, les campagnes d'information et de sensibilisation sont le mode de participation des citoyens le plus utilisé par les villes du Québec ayant une démarche de développement durable. En l'absence d'une démarche de développement durable permettant à la Ville de mettre de l'avant l'ensemble de ses initiatives réalisées sous les trois thèmes du développement durable, les gestes posés par Action Environnement sont inspirés du Plan stratégique quinquennal de la Conférence régionale des élus de Laval qui s'inscrit dans une démarche de développement durable et d'écocitoyenneté. Cette absence de démarche à la Ville fait également en sorte que ces gestes et leurs retombées restent isolés dans le Service de l'environnement et ne contribuent pas à la mise en valeur de la Ville.

De manière globale, à la lecture des politiques de la Ville, il y a un manque d'uniformisation de ce qu'est le concept de développement durable. De plus, la Ville ne profite pas d'une démarche de développement durable qui lui permettrait de faire cohésion entre ses différentes politiques touchant aux trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale) et de mettre de l'avant toutes les initiatives pouvant être réalisées par ses différents services.

### RECOMMANDATION

2014-2-3

Revoir l'ensemble des politiques, programmes et règlements de la Ville afin qu'ils aient une définition commune du concept de développement durable et qu'ils soient cohérents avec la démarche de développement durable dont la Ville voudra se doter.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Un énoncé de vision relative au développement durable découlera de l'exercice de vision stratégique.

À partir de cette vision, le schéma d'aménagement et de développement révisé et les plans stratégiques sectoriels de chaque service induiront des plans d'action détaillés conduisant à l'harmonisation des politiques, programmes et règlements. Ceux-ci seront révisés au besoin.

Échéancier : 2015

### OBJECTIF 2. S'ASSURER QUE LA VILLE A UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ADÉQUATE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE SA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

#### 4.3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR L'ENCADREMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA VILLE

##### OBSERVATIONS

En lançant la démarche ÉvoluCité en 2011, la Ville mettait de l'avant un élément qui aurait pu être au cœur d'une démarche plus globale de développement durable. En se rapportant aux résultats du sondage du MAMOT et au balisage des différentes villes que nous avons fait, le succès d'une démarche de développement durable repose sur une prise de responsabilité par la Ville de la démarche. Or dans le cas d'ÉvoluCité, deux ans après son lancement, aucune structure organisationnelle n'est en place pour assurer sa mise en œuvre. Bien qu'ayant été responsable de l'élaboration de la démarche à la demande de la Direction générale, le Service de l'urbanisme considère aujourd'hui que la gestion de sa mise en œuvre doit relever d'une instance au-dessus des services.

Pour les services de l'ingénierie, de l'environnement et des communications, cette gestion relève de l'urbanisme. Or, selon la Direction de ce dernier service, une telle gestion ne permet pas une collaboration efficace entre les services car un directeur de service ne peut pas imposer à un autre service les priorités sur lesquelles travailler. Les services savent de manière générale ce qu'ils peuvent s'apporter les uns les autres et comment ceci pourrait contribuer à la mise en œuvre de la démarche ÉvoluCité ou d'une démarche plus générale de développement durable. Mais cette absence de structure organisationnelle à un niveau supérieur par rapport aux services limite cette collaboration interservices.

Le premier engagement de la Ville dans sa Politique d'urbanisme durable, qui en comporte quatre, était de « coordonner l'urbanisme durable à Laval ». Afin de répondre à cet engagement, la Ville a mis en place, dès le lancement de la démarche ÉvoluCité, un comité d'urbanisme durable qui était composé de la Direction générale adjointe de l'époque et des services de l'environnement, de l'urbanisme, de l'ingénierie, des achats et de la gestion contractuelle ainsi que des travaux publics. En raison de sa composition, ce comité aurait pu encadrer la mise en œuvre de la démarche de la Ville, toutefois il ne s'est réuni qu'une seule fois en l'absence de la Direction générale adjointe.

En raison de cette absence de structure organisationnelle, les services travaillent de manière isolée dans leurs champs de compétence respectifs. Il y a eu quelques initiatives pour de la collaboration entre différents services, notamment par le Service de l'urbanisme dans l'élaboration de son dernier PPU en consultant le Service de l'environnement. Toutefois, selon le Service de l'environnement, ce type de consultation arrive tardivement dans l'élaboration d'un PPU faisant en sorte que la contribution des professionnels de ce service est limitée étant donné que plusieurs paramètres sont déjà fixés.

L'absence d'une structure organisationnelle à la Ville en matière de développement durable fait également en sorte que des bonnes initiatives dans un service ne sont pas mises à la contribution de l'ensemble de l'administration. Par exemple, constatant que la Ville n'a pas de politique de développement durable ni de politique d'approvisionnement responsable, un conseiller du

## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

Service des achats et de la gestion contractuelle a pris l'initiative d'élaborer des ébauches d'un plan d'action d'approvisionnements écoresponsable et d'une politique de développement durable pour la Ville. En l'absence d'un responsable du développement durable à la Ville, il n'y a pas eu de suite à ces documents et les autres services de la Ville en ignorent l'existence.

Durant la réalisation des travaux, la Ville a annoncé une réorganisation importante de la Direction générale en créant trois Directions générales adjointes, dont une en développement durable qui aura pour objectif de coordonner les travaux des services de l'ingénierie, de l'urbanisme et de l'environnement. Toutefois, bien que le poste de Directeur général adjoint - développement durable existe, il n'est pas encore comblé et les rôles et responsabilités associés à ce poste n'ont pas encore été définis. Une telle structuration de l'organisation s'apparente à ce que l'on peut retrouver dans les autres villes où une démarche de développement durable relève de la Direction générale ou d'un service dédié au développement durable.

La Ville n'a donc pas de structure organisationnelle lui permettant d'encadrer le travail des services concernés par une démarche, que cette dernière soit globale en matière de développement durable ou spécifique à l'urbanisme durable comme c'est le cas de la démarche ÉvoluCité.

### RECOMMANDATION

2014-2-4

S'assurer que la nouvelle Direction générale adjointe - développement durable contribue à l'élaboration de la planification stratégique de la Ville, structure la démarche de développement durable, et encadre le travail des services concernés par cette démarche.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La notion de développement durable exige une planification globale, mais aussi une prise en compte par tous les intervenants dans leurs décisions quotidiennes.

La Ville doit identifier un leader qui verra à promouvoir et structurer ce concept tout en allant chercher l'adhésion des services de la Ville qui ont tous un rôle pour l'atteinte des objectifs.

En chapeautant les services de l'environnement, de l'urbanisme et de l'ingénierie, la Direction générale adjointe – développement durable regroupe des ressources aptes à exécuter cette tâche de leadership.

Échéancier : 2015

**OBJECTIF 3 S'ASSURER QU'UNE INFORMATION FIABLE ET COMPARABLE EST UTILISÉE POUR MESURER LES PROGRÈS DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, ET UNE RÉTROACTION PERTINENTE EST PRODUITE POUR RENDRE COMPTE DE LA PERFORMANCE DE LA VILLE**

### **4.4 CHOIX DES CIBLES ET DES PARAMÈTRES PERMETTANT D'ÉVALUER LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

#### **OBSERVATIONS**

Lorsque des engagements sont pris, il est nécessaire de pouvoir faire la démonstration que des actions sont identifiées et mises en place pour réaliser ces promesses. Pour ce faire, l'engagement doit être précis et concret, il doit contenir une cible à atteindre. Pour démontrer la progression face à l'atteinte de cette cible, il faut pouvoir mesurer un avancement, il faut des paramètres quantifiables.

Du côté du Service de l'environnement, pour la gestion des GES, comme aucun plan de réduction n'a encore été approuvé par la Ville, il n'y a ni cible, ni paramètre de suivi. Par contre, pour ce qui est des initiatives mises de l'avant par le groupe Action Environnement, la majorité des projets sont élaborés en fixant une cible à atteindre, par exemple le nombre de demandes de subvention pour des toilettes à faible débit, de sapins naturels récupérés dans la collecte porte-à-porte, de participants et quantités de déchets ramassés lors du grand ramassage du printemps.

Du côté de la démarche ÉvoluCité, aucune cible n'a été établie pour les quatre engagements et les six orientations contenus dans la Politique d'urbanisme durable. S'il est notamment question d'« optimiser la densité du cadre bâti et l'utilisation du territoire » (2<sup>e</sup> orientation), la Ville n'a toutefois fixé aucune cible relativement à ce qu'elle considère être une densité optimisée. Lorsque la Ville s'engage dans cette même politique par son troisième engagement à « investir dans le domaine public », ici encore aucune cible relativement à ces investissements à faire n'a été fixée.

Pour le Plan de mobilité durable, une cible de réduction des GES par habitant et associées au transport a été fixée. La Ville et son partenaire, la Société de transport de Laval (STL), visent une réduction de 50 % de ces GES d'ici 2031 par rapport à 2011. Le Plan contient 21 mesures dont 14 sont sous la responsabilité spécifique de la Ville et/ou de la STL. De ces 14 mesures, six relèvent uniquement de la Ville et trois autres sont sous la responsabilité commune de la Ville et de la STL. La Ville doit donc travailler sur un total de neuf mesures. Or, elles sont trop générales (ex. aménager la Ville de façon à minimiser les déplacements motorisés; favoriser l'autopartage; consolider et développer des pôles d'emplois à Laval) pour que la Ville ou la STL soit en mesure d'établir la portion des réductions à atteindre qui sera comblée par la réalisation de chaque mesure. De plus, seulement quatre de ces mesures ont des paramètres d'application définis (ex. part des ménages qui vivent dans les milieux plus denses; taux d'autonomie des déplacements des lavallois; nombre de bornes publiques de recherches pour voitures électriques; part du transport actif). Finalement, aucun plan d'action n'a été élaboré pour chacune de ces mesures avec des actions précises et dont les résultats sont quantifiables d'un point de vue de la réduction des GES.

De manière similaire, le Plan de mobilité active a une cible pour la part modale du transport actif de 14 % d'ici 2031, sachant qu'elle était de 7 % en 2008 selon les données de la dernière version de l'enquête Origine-Destination de l'AMT. Un plan d'action accompagne ce plan de mobilité



## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

composé de 16 actions. Ici également, aucune cible distincte n'est attribuée à chacune de ces actions. Bien que le Plan de mobilité active parle d'actions, leur niveau d'application est similaire aux mesures contenues dans le Plan de mobilité durable. C'est-à-dire qu'il s'agit d'actions à haut niveau pour lesquelles il est difficile d'établir une cible à atteindre. À titre d'exemple, le Plan de mobilité durable a pour actions d'« améliorer l'environnement pour favoriser les déplacements actifs vers l'école primaire », de « repérer et supprimer les obstacles à la circulation des piétons », de « prévoir des aménagements piétonniers particuliers » ou encore de « déployer le réseau cyclable primaire (le réseau Vélo-Express) ». Tout comme pour le Plan de mobilité durable, la Ville n'est pas en mesure de déterminer pour chacune de ces actions la contribution à l'atteinte de la cible de 14 % de la part modale du transport actif en 2031.

Dans ces deux plans, la Ville a procédé à rebours pour établir la cible à atteindre en fixant la valeur de la cible et en cherchant par la suite à définir des actions permettant d'atteindre la cible. Une telle approche, comparativement à l'établissement d'une cible basée sur l'agrégation des résultats attendus de plusieurs actions prédéterminées, peut accroître le risque de ne pas atteindre la cible par manque d'actions techniquement et économiquement applicables. À titre d'exemple, la cible de 14 % pour la part modale du transport actif a été établie en considérant que la valeur pour la Ville en 2008 était de 7 % et qu'au moment de réaliser le plan, les villes de Montréal et Québec étaient à environ 16 % et 14 % respectivement. La Ville a déterminé qu'il était alors possible, d'ici 2031 de doubler cette part modale pour avoir une part similaire à celle de Montréal et de Québec.

Étant donné que les plans pour la mise en œuvre d'ÉvoluCité contiennent des mesures générales sans action spécifique et précise auxquelles devraient être rattachés des paramètres de suivi, la Ville n'est pas en mesure d'évaluer la progression de l'atteinte des cibles qu'elle s'est fixées.

### RECOMMANDATION

2014-2-5

Doter la Ville de plans d'action permettant de mettre en œuvre les politiques et plans dans une démarche de développement durable et d'un processus de suivi basé sur des cibles quantifiables et mesurables et propres à chaque action.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

L'intégration du concept de développement durable dans tous les champs d'intervention de la Ville passe par la prise en charge d'un plan par chacun des services. Cette responsabilisation et l'encadrement de la DGA – développement durable, permettront à chaque service de choisir des cibles adaptées à ses activités. Pour faciliter le suivi et la reddition de comptes, une attention particulière devra être apportée à la formulation des cibles et aux choix des indicateurs afin que les enjeux réels soient abordés. Les indicateurs devront être quantifiables, fiables et faciles à obtenir.

Échéancier : 2015

### 4.5 PROCESSUS DE RÉTROACTION ET DE REDDITION DE COMPTES

#### OBSERVATIONS

Le sondage du MAMOT révèle que 70 % des organismes municipaux font de la reddition de comptes par rapport à leurs engagements en matière de développement durable. Toutefois, la forme prise pour faire une telle reddition de comptes varie grandement d'une municipalité à une autre, la majorité faisant simplement un rapport oral ou abordant le sujet dans leur rapport annuel. Seul 15 % des organismes municipaux publient un rapport dédié au développement durable. Il ne s'agit donc pas d'une démarche encore parfaitement implantée dans les municipalités.

Pour faire de la rétroaction et de la reddition de comptes par rapport à une série d'engagements, il est nécessaire que les actions découlant de ces engagements aient été mises en œuvre. Or dans le cas du Plan de mobilité durable de la Ville, la version publiée en 2011 est dans les faits une version pour consultation. De telles consultations ont eu lieu à la fin de l'année 2011 et au début 2012, mais ni la Ville ni la STL n'ont produit de nouvelle version de ce plan par la suite. Étant toujours avec une version pour consultation, aucune mise en œuvre de ce plan n'a été faite et donc, ni rétroaction, ni reddition de comptes spécifiques relativement à ce plan n'ont été réalisées jusqu'à maintenant par la Ville. La STL souhaite que la prochaine version du Plan de mobilité durable définisse un processus de reddition de comptes.

Autant dans le cas du Plan de mobilité durable que du Plan de mobilité active, l'établissement de la cible à atteindre repose, entre autres choses, sur des données provenant de l'enquête Origine-Destination réalisée par l'Agence métropolitaine de transport (AMT). Cette enquête est réalisée à chaque période de cinq ans. La dernière version de cette enquête est celle de 2008 (2013 étant en cours) et les données utilisées pour établir les cibles (-50 % de GES par habitant pour le transport et passer de 7 % à 14 % la part modale du transport actif) proviennent de cette version. Ainsi, si la Ville souhaitait aujourd'hui établir son niveau d'avancement par rapport à ces deux cibles, elle ne pourrait pas compter sur des données plus récentes de la part de l'AMT. Le Service de l'ingénierie travaille toutefois à définir de nouvelles méthodes pour calculer cette part modale du transport actif sans avoir recours aux données de l'AMT.

Du côté du Service de l'environnement, une reddition de comptes est faite par le groupe Action Environnement en publiant annuellement un bilan des réalisations faites.

À la lumière de ces constats, il est possible d'affirmer qu'en l'absence de données fiables et à jour permettant d'alimenter des paramètres de suivi des mesures et actions contenues dans le Plan de mobilité durable et le Plan de mobilité active, et en l'absence d'une mise en œuvre du Plan de mobilité durable, aucune rétroaction au sein des différents services et organismes concernés n'est faite par rapport aux résultats de la démarche ÉvoluCité de la Ville. De plus, la Ville n'est pas en mesure de faire une reddition de comptes relativement aux engagements qu'elle s'était fixés dans ces plans

### RECOMMANDATIONS

2014-2-6

- Publier un plan d'action pour la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.
- Rendre compte périodiquement de l'état d'avancement de chacune des mesures supportant cette démarche.
- Revoir régulièrement le choix des actions supportant ces mesures si la Ville considère qu'une cible ne sera pas atteinte.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Dans une organisation de l'ampleur de la Ville de Laval, une démarche de développement durable implique de nombreuses activités de conception, d'implantation, de mise en œuvre et de suivi.

Un engagement devra être pris à l'égard du plan d'action pour la mise en œuvre de la démarche de développement durable. Ce plan inclura notamment un calendrier réaliste de conception et de mise en œuvre, les mécanismes de reddition de comptes, la rétroaction, la périodicité de la révision et la participation citoyenne aux différentes étapes.

Échéancier : 2015

### OBJECTIF 4 S'ASSURER QUE LA VILLE A UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET EFFICIENTE POUR LA GESTION DES GES

Cette mission d'audit s'est aussi attardée sur l'existence d'une démarche structurée à la Ville pour la gestion des GES étant donné qu'à plusieurs égards, la Ville a été présentée comme étant pionnière, voire novatrice, dans ce domaine.

#### 4.6 RÉALISATION DE LA VILLE EN MATIÈRE DE GESTION DES GES

##### OBSERVATIONS

La Ville de Laval a été une des premières villes au Québec à quantifier les émissions de GES sur son territoire. Avant même le support du gouvernement du Québec par son programme Climat municipalités qui a permis à 253 organismes municipaux de réaliser un inventaire des émissions de GES sur leur territoire, la Ville de Laval recevait l'appui de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) pour réaliser, avec le support d'un consultant, un premier inventaire des GES pour la portion 1990-2003. En 2008, la Ville procédait avec ce même consultant, à une mise à jour de l'inventaire pour couvrir la période 1990-2007. En 2009, le Service de l'environnement a fait élaborer un plan de réduction des émissions de GES émises par les activités de la Ville et celles des citoyens en se basant sur l'inventaire 1990-2007. Toutefois, ce plan ne fut jamais approuvé par le conseil municipal de la Ville. Depuis, la Ville utilise les données pour le territoire de Laval provenant de l'inventaire 2010 des émissions de GES de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).

En 2012, le gouvernement du Québec a accordé une subvention à la Ville, dans le cadre du programme Climat municipalités afin qu'elle produise un inventaire des émissions de GES sur son territoire, un plan d'action pour réduire ces émissions et un plan d'adaptation aux changements climatiques. Ces trois documents sont en cours d'élaboration et le MDDELCC qui en finance une partie a demandé à la Ville de les avoir complétés d'ici la fin 2014. Le Service de l'environnement a embauché en 2011 un ingénieur spécialisé en gestion des émissions de GES qui est responsable de la réalisation de ces documents.

En date d'aujourd'hui, bien que la Ville ait été proactive pour connaître et quantifier les émissions de GES sur son territoire, elle n'a ni inventaire à jour qui lui est propre, ni plan d'action pour réduire les émissions associées à ses activités (émissions dites corporatives pour reprendre le vocabulaire employé dans le programme Climat municipalités) et les émissions de la collectivité alors que des dizaines de villes au Québec sont maintenant outillées de la sorte grâce à ce programme du gouvernement du Québec.

La Ville a mis en place depuis 2011 un programme de compensation des émissions de GES issues des travaux d'infrastructures souterraines en lien avec de nouveaux développements et de même qu'à la perte de biodiversité due à l'aménagement du territoire pour ces développements. Il s'agit ici d'une initiative novatrice dans le contexte municipal. Les règlements municipaux pour le raccord d'une nouvelle construction, d'une installation septique ou de l'aménagement d'un terrain ont été modifiés afin de préciser les tarifs reliés à cette compensation. Ces sommes ainsi amassées sont conservées dans un compte qui n'est pas dédié spécifiquement pour ce programme, mais que la Ville utilise pour encaisser des recettes en lien avec une dépense future.

En août 2013, la Ville a procédé à un appel d'offres pour acquérir 81 590 t eCO<sup>2</sup>. Elle a reçu deux offres, dont la moins chère proposait des crédits issus de projets réalisés à l'extérieur du Canada

## Audit sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

dans un pays présentant des tensions géopolitiques. La Ville, n'étant pas confortable de soutenir de tels projets par sa démarche, a annulé l'appel d'offres et obtenu un avis juridique favorable (à condition que ceci n'ait pas pour effet d'écarter la concurrence) pour limiter, dans un prochain appel d'offres, l'étendue géographique de la provenance des crédits qu'elle souhaite acquérir pour faire la compensation.

Au moment de compléter cette mission d'audit, la Ville n'avait pas encore relancé de nouvel appel d'offres pour faire l'acquisition des crédits carbone associés à ce programme. Il serait nécessaire que la Ville complète une première ronde de compensation des émissions de GES afin de démontrer la viabilité de son programme.

Tel que mentionné précédemment, la Ville a plusieurs travaux en cours en lien avec la gestion des GES (inventaire, plan d'action, plan d'adaptation). Elle s'est fixé l'objectif d'avoir complété le tout d'ici la fin 2014. De plus, elle doit faire l'acquisition de crédits carbonés afin de finaliser une première ronde de son programme de compensation des émissions de GES. Parallèlement à ceci, la Ville a un objectif de réduction des émissions de GES fixé dans le Plan de mobilité durable. Or la Ville n'a pas une stratégie globale de gestion des émissions de GES qui permettrait de faire des liens entre ce plan d'action pour la réduction des GES, l'objectif de réduction des GES du Plan de mobilité durable et son programme de compensation des GES (en reconnaissant toutefois que le programme Climat municipalités n'accepte pas l'achat de crédits carbone comme action pouvant figurer au plan d'action pour la réduction des GES).

### RECOMMANDATION

2014-2-7

Élaborer une stratégie pour la réduction et la compensation des émissions de GES de la collectivité et de l'administration en identifiant les mesures et les actions optimales à mettre en œuvre selon un rapport qualité/prix de réduction ou de compensation.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Au fil des ans, la Ville a amorcé plusieurs chantiers novateurs en lien avec la gestion des GES.

Aujourd'hui, un bilan est nécessaire et une stratégie globale de gestion des GES est nécessaire.

Échéancier : 2015

## 4.7 COLLABORATION AVEC LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LAVAL

### OBSERVATIONS

La Ville a, par le Plan de mobilité durable, une ambitieuse cible de réduction des GES à atteindre. Ce plan a été élaboré par la STL en collaboration avec la Ville. Il est donc nécessaire que ces deux partenaires travaillent en étroite collaboration afin d'atteindre cette cible.

Comme il a été mentionné précédemment, le Plan de mobilité durable, tel qu'il est publié actuellement, est en version pour consultation. Bien que des consultations aient été réalisées par la STL à la fin 2011 et au début 2012, aucune nouvelle version de ce plan n'a été publiée de nouveau en version finale.

De plus, depuis le lancement de ce plan, il n'y a pas eu de réunion de travail ou de suivi entre la Ville et la STL pour définir des actions et des indicateurs de suivi permettant à chaque partie de mettre en œuvre les mesures dont elle est responsable et de s'assurer que ces actions contribuent à l'atteinte de la cible de réduction. Les deux parties sont conscientes qu'il n'y a pas eu de collaboration à la suite du lancement du plan, mais qu'il faut maintenant revoir ce plan. Une telle réunion devrait avoir lieu d'ici la fin de 2014 pour aborder ce sujet avec des représentants de la STL et de différents services de la Ville (environnement, urbanisme, ingénierie).

### RECOMMANDATIONS

2014-2-8

Mettre en place un comité Ville-STL pour le suivi, la mise en œuvre et la gestion d'une version finale du Plan de mobilité durable de la Ville.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La Ville et la STL s'entendent sur la nécessité de réviser le projet de Plan de mobilité durable, qui fut soumis à la consultation publique à la fin 2011 et au début de 2012.

Il est important de compléter les exercices de vision stratégique et de révision du schéma d'aménagement avant de revoir les plans abordant un volet plus spécifique comme la mobilité.

La mobilité est une constituante très influente sur l'aménagement du territoire et le développement économique et social. Lorsque la vision et les grandes orientations seront établies, la révision du Plan de mobilité durable deviendra une priorité.

Échéancier : 2015

## LEXIQUE

### AMT

Agence métropolitaine de transport

### CIRANO

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

### CO<sup>2</sup>

Dioxyde de carbone

### CMM

Communauté métropolitaine de Montréal

### ÉVOLUCITÉ

Démarche globale d'urbanisme durable de la Ville comportant 3 documents :

#### 1) Politique d'urbanisme durable :

Élément de la démarche de développement durable qui comprend une vision, des orientations et des engagements de la Ville à l'égard de l'aménagement du territoire.

#### 2) Plan de mobilité durable :

Plan de mobilité, élaboré conjointement par la Ville et la STL et axé sur la réduction des GES produits par le transport des personnes qui s'inscrit dans une vision d'urbanisme durable.

#### 3) Plan de mobilité active :

Plan qui précise comment la Ville entend offrir aux citoyens des méthodes alternatives de déplacement à la voiture.

### GES

Gaz à effet de serre

### MAMOT

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du Territoire (anciennement le MAMROT)

### MDDELCC

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte aux Changements Climatiques (anciennement le MDDEFP)

### PART MODALE DU TRANSPORT ACTIF

Correspond à la part de marché qu'occupent les personnes qui se déplacent de façon non motorisée sur le territoire

### PPU

Programme particulier d'urbanisme

### STL

Société de transport de Laval

### t eCO<sup>2</sup>

Tonne d'équivalent CO<sup>2</sup>

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.4 AUDIT SUR LES COMPTES DE DÉPENSES

VUE D'ENSEMBLE / OBJECTIFS ET PORTÉE / RÉSULTATS DES TRAVAUX /  
SOMMAIRE DES OBSERVATIONS



### 1. VUE D'ENSEMBLE

Dans l'exercice de leurs fonctions, les employés et les élus municipaux encourent des dépenses pour lesquelles ils seront ultérieurement remboursés selon les conditions des différentes conventions collectives et/ou politiques de la Ville.

La Ville s'est dotée d'une politique de remboursement de dépenses encourues par un employé selon laquelle les frais suivants peuvent être remboursés :

#### 1. Frais de déplacement :

Les frais de déplacement sont remboursables pour les employés qui doivent se déplacer fréquemment dans le cadre de leur travail ou de façon occasionnelle afin d'assister à une réunion, une formation, un colloque ou un congrès. Les frais de déplacement comprennent entre autres les éléments suivants :

- allocation automobile selon le kilométrage parcouru du lieu de travail à la destination;
- surprime d'assurance affaires calculée au prorata du nombre de jours d'utilisation du véhicule personnel pour des fins du travail;
- frais de stationnement;
- frais de transport en commun;
- frais d'inscription et/ou d'hébergement relatifs à une réunion, une formation, un séminaire, un colloque ou un congrès;
- frais de repas jugés raisonnables (exclusions : repas entre employés, boissons alcoolisées, repas dans le cadre de déplacement sur le territoire de Laval);
- autres frais prévus dans les conventions collectives.

#### 2. Achats de faible valeur :

Achat effectué par l'employé pour le bénéfice de son service, par exemple : livre ou document, petit équipement ou outillage, fourniture de bureau etc...

#### 3. Frais de formation, séminaire, colloque ou congrès de moins de 200 \$ par employé :

Pour toute formation de 200 \$ et plus, un certificat de trésorerie (CT) est nécessaire puisque cette dépense doit être approuvée par le Comité exécutif.

Les véhicules de remboursement utilisés sont le rapport mensuel de frais de déplacement, la petite caisse ainsi que le rapport de frais. Ce dernier mode de remboursement permet à l'employé de se faire rembourser les dépenses de cotisations professionnelles, de frais de fonction (juge) ainsi que les frais d'inscription et d'hébergement relatifs à une formation, un séminaire, un colloque ou un congrès. Depuis janvier 2013, la Ville a progressivement implanté l'application DEL (Dépenses électroniques Laval) pour le remboursement des frais de déplacement et des cotisations professionnelles.

## Audit sur les comptes de dépenses

Certains employés disposent de cartes d'achats corporatives Mastercard. Plusieurs services disposent de ces cartes. La Direction générale dispose également d'une carte dont l'utilisation est limitée au paiement des dépenses d'hébergement ainsi que des dépenses de congrès et colloque.

De plus, des cartes de crédit corporatives Foss National sont détenues principalement par le Service de la police et par le Service de sécurité des incendies pour le ravitaillement ainsi que quelques dépenses d'entretien des véhicules utilisés pour le travail. Leur usage n'est autorisé que chez certains détaillants.

Le processus de réclamation des dépenses engagées par un employé et/ou un élu est le suivant :

### A) Frais de déplacement :

Avant la mise en place du système DEL (Dépenses électroniques Laval) :

Pour les déplacements quotidiens, un document nommé « Frais de déplacement – Rapport mensuel » doit être complété. Si plus d'un déplacement a été effectué dans la même journée, un rapport « Frais de déplacement – Rapport quotidien » doit être complété par le requérant. Les rapports quotidiens sont conservés dans les différents services et ne sont pas joints au rapport mensuel transmis au Service des finances.

Les réclamations relatives à l'allocation au kilomètre doivent être consignées sur le document de « Frais de déplacement », mais également les dépenses d'assurance, de stationnement, de repas, de téléphonie ainsi que les allocations relatives au transport de matériel. Pour toutes les dépenses autres que les allocations, les pièces justificatives doivent être jointes au formulaire. Le formulaire de réclamation doit être signé et daté par le requérant, et ensuite acheminé à son supérieur pour révision et approbation. Ce dernier doit également signer et dater les documents, qui sont ensuite acheminés au Service des finances pour traitement et remboursement. Le Service des finances effectue également une contre-vérification des informations consignées sur le formulaire ainsi que des pièces justificatives qui y sont jointes.

Depuis la mise en place de DEL (Dépenses électroniques Laval) :

Depuis 2013, les informations pour le remboursement des frais de déplacement sont saisies dans l'application DEL. Les pièces justificatives sont scannées et annexées au rapport de dépense électronique. Les originaux des pièces justificatives signés par le requérant et approuvés par le supérieur sont transmis au Service des finances qui effectue les mêmes étapes qu'expliquées précédemment de validation et de traitement menant au remboursement des frais encourus.

Tous les remboursements découlant de ce mode de réclamation étaient effectués par le biais de la paie des employés. Depuis la mise en place de l'application DEL en 2013, les remboursements s'effectuent par dépôt direct. Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012, les réclamations de dépenses effectuées pour les frais de déplacement ont totalisé plus de 715 000 \$.

## Audit sur les comptes de dépenses

### B) Petites caisses :

Les dépenses engagées par des employés et/ou des élus dans le cadre de leurs fonctions qui ne font pas partie de la liste des dépenses pouvant être réclamées par le biais de l'application DEL peuvent être remboursées au moyen de la petite caisse du service auquel se rapporte le requérant. À noter que les dépenses remboursées au moyen de la petite caisse doivent être de faible valeur, de nature imprévisible et non répétitives. Ces dépenses peuvent être très variées : achat de fournitures de faible valeur dont le besoin est urgent, achat d'aliments et de breuvages pour les réunions. Selon la politique de remboursement de dépenses encourues par un employé, aucune « avance de quelque nature que ce soit » ne peut être faite à partir de la petite caisse.

Sur présentation d'une pièce justificative admissible au responsable de la petite caisse, le requérant se voit remettre un formulaire qu'il doit compléter, signer et faire approuver par son supérieur. Par la suite, le formulaire est remis au responsable de la petite caisse qui doit également le signer.

Les dépenses remboursées au moyen des petites caisses pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012 se chiffrent à environ 267 000 \$. Les principaux services disposant de petites caisses sont : Direction générale, Environnement, Urbanisme, Système et technologie, Travaux publics, Vie communautaire et culture, Communications, Finances, Police et Sécurité incendies.

Lorsque le solde d'argent disponible dans la petite caisse est peu élevé, le titulaire procède à une demande de renflouement en complétant une demande de remboursement par « frais rapides ». Toutes les pièces justificatives supportant les dépenses de la petite caisse sont alors acheminées au Service des finances. Lorsque la demande est traitée, un chèque est émis au nom du titulaire de la petite caisse suivi du mot petite caisse.

### C) Cartes de crédit corporatives Mastercard :

Pour les dépenses effectuées au moyen de cartes d'achats corporatives Mastercard, le Service des finances comptabilise les transactions et l'émetteur prélève automatiquement le paiement dans le compte bancaire de la Ville. Le Chef, division Paiements, est coordonnateur de ces cartes et le contrôleur en est le substitut. Il peut autoriser l'émission d'une carte et procéder à des modifications au niveau des types d'achats autorisés par ces cartes. Néanmoins, une note de service signée par le directeur du service demandeur est requise pour l'ajout d'une carte ou la modification de ses attributs. De plus, lorsqu'il s'agit d'une première carte, le service requérant doit en faire la demande à la direction du Service des finances qui procédera à une communication au Comité exécutif afin de le faire approuver.

Ces cartes sont émises conjointement au nom de la Ville et d'un employé. Le directeur du service du détenteur de la carte est responsable de vérifier le relevé mensuel de la carte, d'approuver les dépenses qui y figurent ainsi que de recueillir et d'acheminer les pièces justificatives au Service des finances. Une limite de crédit et des catégories d'achats spécifiques sont associées à chacune de ces cartes. Les catégories d'achats sont déterminées en fonction de l'usage que la Ville choisit d'autoriser au détenteur. Les catégories d'achats sont les mêmes pour les détenteurs d'un même service. Les dépenses remboursées pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012 s'élèvent à environ 80 000 \$.

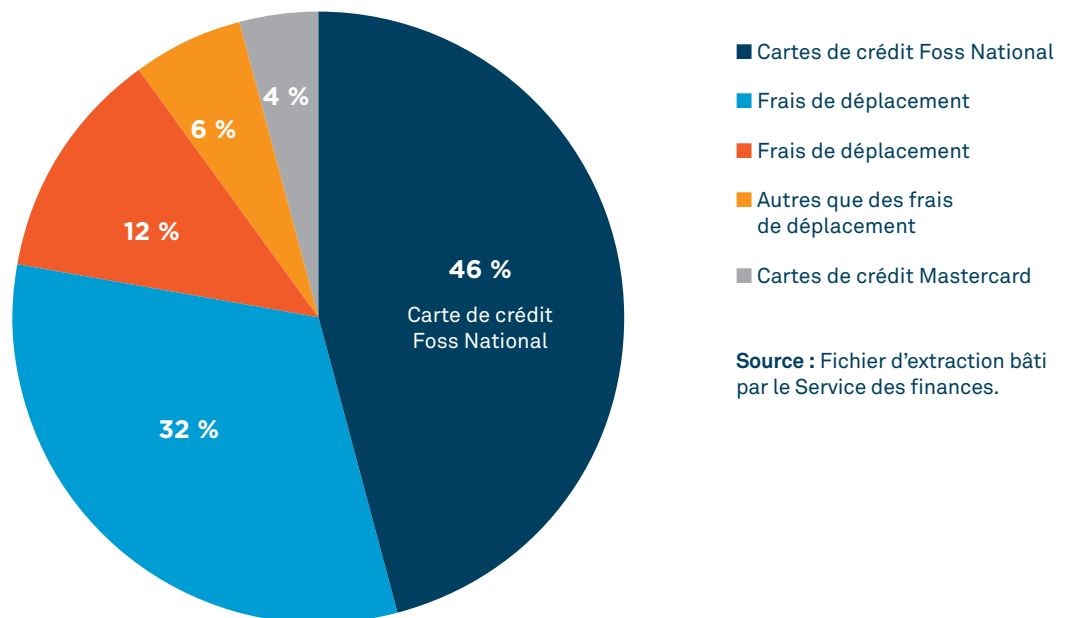
## Audit sur les comptes de dépenses

### D) Cartes de crédit corporatives Foss National :

La direction du Parc automobile du Service de la police est le coordonnateur de l'ensemble des cartes corporatives Foss National. Il a donc la responsabilité de s'assurer que les dépenses effectuées via ce véhicule sont admissibles et appropriées. Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012, les remboursements rattachés aux dépenses encourues via les cartes de crédit corporatives Foss National se sont chiffrés à plus de 1 million \$.

Selon les rapports obtenus du Service des finances, les dépenses remboursées par la Ville aux employés et aux élus pour la période s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012 s'élevèrent à 2 268 187 \$ et se répartissent comme suit :

### SOMMAIRE DES REMBOURSEMENTS DES DÉPENSES DU 1<sup>er</sup> JANVIER AU 31 DÉCEMBRE 2012



## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 OBJECTIFS

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur les comptes de dépenses. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, le mandat de vérification était sous la responsabilité du vérificateur général de Laval.

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer que :

- les dépenses remboursées étaient admissibles en vertu des directives, politiques et lois;
- les réclamations de dépenses étaient :
- appuyées par des pièces justificatives appropriées;
- approuvées conformément aux règles et politiques en vigueur;
- du respect des politiques quant aux modes de remboursement des dépenses;
- de l'imputation adéquate des dépenses aux postes budgétaires.

### 2.2 PORTÉE DE L'AUDIT

Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives à l'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public émises par l'Institut Canadien des Comptables agréés (ICCA).

La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire nous avons recueilli les éléments probants, suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

L'audit a couvert la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012. Nos travaux ont comporté des entrevues avec les intervenants ciblés, des observations sur place, l'analyse de rapports de gestion, de politiques, directives, lois et règlements en vigueur et la corroboration au moyen de sondages de transactions sur une base d'échantillonnage.

Au total, 57 transactions de remboursement ont été choisies, soit :

- frais de déplacement : 40 tests effectués en s'assurant d'y inclure une sélection de transactions : 1) pour les employés ayant reçu les remboursements les plus élevés et 2) pour les employés de secteurs pour lesquels le nombre de transactions et le montant de remboursement pour la période sélectionnée étaient les plus importants;
- frais autres que déplacement : 5 tests;
- carte corporative Mastercard : 7 tests pour les secteurs dont les montants remboursés étaient les plus élevés et/ou ayant le plus grand nombre de transactions;
- carte Foss National : 5 tests choisis de façon aléatoire.

## Audit sur les comptes de dépenses

Nous avons également testé le renflouement de petites caisses de 7 secteurs différents et ce, pour quelques mois compris dans la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012.

Finalement, nous avons effectué certains tests concernant le renflouement de la petite caisse « enquêtes » au Service de la police et ce, pour trois mois choisis aléatoirement compris dans la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012.

Puisqu'il n'existait aucun document consolidant l'ensemble des données nécessaires, le Service des finances a bâti à partir d'extractions du système comptable ERP, un fichier rassemblant toutes les informations pertinentes à notre analyse. L'équipe d'audit n'a pas procédé à la validation des données fournies par le Service des finances afin de procéder à son échantillonnage.

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Nos travaux nous ont permis de constater qu'une politique quant aux remboursements des dépenses encourues par les employés dans le cadre de leur travail et une procédure pour les transactions effectuées via les cartes Foss National sont en place et que dans l'ensemble, les comptes de dépenses sont approuvés par les personnes autorisées.

Une autre pratique positive a été notée lors de la vérification des pièces justificatives supportant les transactions effectuées et payées via la petite caisse « enquêtes » du Service de la police. Toutes les transactions vérifiées étaient supportées par des pièces justificatives exhaustives et détaillées et toutes les approbations préalables avaient été obtenues. La conciliation des montants est effectuée de façon rigoureuse.

Toutefois, des améliorations devront être apportées dans les pratiques actuelles afin de s'assurer de l'admissibilité des dépenses aux directives et politiques, qu'elles soient appuyées par les pièces justificatives appropriées et approuvées conformément aux règles édictées par la Ville et que le bon véhicule de remboursement soit utilisé. L'imputation au frais de déplacement de certaines dépenses rattachées à des participations de galas et de soupers bénéfiques au profit de certains organismes devra aussi être revue.

Le taux d'allocation au kilomètre payé par la Ville est supérieur de plus de 38 % lorsque comparé à ceux des autres grandes villes. La dernière analyse visant à s'assurer le taux d'allocation pour l'usage de l'automobile de la Ville serait jugé raisonnable pour ne pas être imposé date de 2002.

Finalement, les gestionnaires ne disposent pas d'outils de gestion permettant aux gestionnaires d'avoir une vision globale des dépenses et de leurs remboursements aux employés et aux élus.

### 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

**OBJECTIF 1 : S'ASSURER QUE LES DÉPENSES REMBOURSÉES SONT ADMISSIBLES EN VERTU DES DIRECTIVES, POLITIQUES ET LOIS.**

#### 4.1 ALLOCATION AU KILOMÈTRE

##### OBSERVATION

Une allocation au kilomètre est octroyée aux employés utilisant leur véhicule personnel dans le cadre de leurs fonctions. Cette allocation a été fixée par le biais de la convention collective des cols blancs en 1991 et est appliquée à tous les employés de la Ville ne disposant pas dans le cadre de leurs fonctions de véhicules appartenant à la Ville ou ayant droit à une allocation automobile selon leur contrat de travail.

Depuis le 1<sup>er</sup> août 1991, l'allocation de déplacement est calculée mensuellement selon la formule suivante :

Kilométrage	Allocation(s)
Premier 8 000 km	$0,355 \$ + (\text{Prix de l'essence}^1 - 0,63 \$) * 0,02 / 0,04$ Allocation fixe minimum de 5 \$ par jour pour les employés en loisirs. Allocation fixe minimum de 8 \$ par jour pour les autres employés.
Plus de 8 000 km	Le taux établi est réduit de 20 %

L'allocation moyenne payée pour l'année 2012 a été 0,72 \$/km pour les premiers 8 000 km et 0,58 \$ pour plus de 8 000 km. Nous avons balisé le taux de l'allocation au kilomètre versé aux employés à celui versé par huit autres grandes villes du Québec. Les résultats ont démontré que le taux d'allocation au kilométrage de la Ville était supérieur de plus de 38 % par rapport aux villes contenues dans notre échantillon; les taux d'allocation payés aux employés des autres villes oscillant entre 0,37 \$ à 0,52 \$ du kilomètre. Certaines villes ont des taux d'allocation fixe quel que soit le kilométrage. D'autres villes ont des taux dégressifs lorsque le kilométrage parcouru atteint certains plafonds mensuels ou annuels; ceux-ci variant entre 320 km à 8 000 km.

Pour 2012, les taux d'allocation pour les frais d'automobile permis par l'agence du revenu du Canada est de 0,54 \$/km pour les 5 000 premiers kilomètres parcourus et 0,48 \$/km pour les kilomètres suivants. Les taux plafonds de déductibilité régissant l'utilisation d'une automobile en 2012 étaient de 0,53 \$/km pour les premiers 5 000 kilomètres et de 0,47 \$/km par la suite pour Revenu Québec. Une analyse a été effectuée en 2002 visant à s'assurer que le taux d'allocation

<sup>1</sup> Prix moyen du litre d'essence sans plomb de six stations de service de la Ville de Laval.

## Audit sur les comptes de dépenses

pour l'usage de l'automobile de la Ville serait jugé raisonnable pour ne pas être imposé. En 2002, le taux d'allocation moyenne de la Ville était sensiblement le même que les taux prescrits par Revenu Canada et Revenu Québec. Depuis 2002, la Ville n'a pas refait d'analyse pour évaluer si le taux d'allocation pour l'usage de l'automobile de la Ville était toujours considéré comme raisonnable à des fins fiscales.

Nous avons noté que des montants importants peuvent parfois être payés aux employés de la Ville afin de les dédommager pour l'usage de leur véhicule personnel. De plus, nous avons observé que les pratiques quant à l'usage de véhicules varient selon les services. Certains services disposent d'autos de la Ville alors que d'autres services préfèrent que les employés utilisent leurs automobiles personnelles dans le cadre de leur travail. Nous avons obtenu une analyse produite en 2010 par la Ville qui démontrait que les coûts d'allocation pour l'usage d'une automobile personnelle étaient supérieurs aux coûts d'entretien d'un véhicule de la Ville à partir de 8 000 km. Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012, nous avons retracé plusieurs employés ayant réclamé des remboursements pour des distances excédant 8 000 km.

Les pratiques en termes d'allocation au kilomètre devraient être révisées afin de s'assurer que les coûts payés à cet effet sont à l'intérieur de limites raisonnables pour la municipalité.

### RECOMMANDATIONS

2012-3-1	Revoir les pratiques en termes du taux d'allocation au kilomètre de la Ville en s'assurant d'inclure dans cette analyse le volet fiscal.  Reconduire ces analyses périodiquement.
2012-3-2	Revoir les pratiques d'utilisation des véhicules personnels pour les fins du travail.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-3-1 et 2012-3-2

Nous avons déjà entrepris une analyse à cet effet. Nous nous assurerons d'adresser à travers cette analyse ces recommandations.



### 4.2 RAPPORTS DE GESTION

#### OBSERVATION

Lors de notre mandat, certains rapports de gestion ont été demandés, notamment :

- la liste intégrale des remboursements de dépenses accordés aux employés, tous modes de remboursement confondus, pour l'année 2012;
- la liste intégrale des remboursements effectués, présentée par véhicule de remboursement.

La production du premier rapport fut impossible, et la production du deuxième fut très laborieuse et requerra plusieurs tentatives qui se sont avérées infructueuses.

Cet exercice nous a permis de constater que les gestionnaires possèdent peu d'outils de gestion leur permettant d'obtenir le portrait global par secteur des remboursements de dépenses effectués par la Ville ou de détecter les irrégularités par des croisements de données ou d'informations.

L'impact de ce manque d'outils de gestion est qu'il devient difficile pour les gestionnaires de faire une reddition de comptes appropriée de leurs activités en termes de dépenses remboursées aux employés, d'avoir une vision globale des remboursements de dépenses par employé et ainsi de détecter toute irrégularité.

#### RECOMMANDATIONS

2012-3-3	Créer une base de données permettant d'analyser les dépenses réclamées par les employés.
2012-3-4	Mettre à jour les besoins en information de gestion au sein du Service des finances de façon à pouvoir faire une reddition de comptes appropriée des activités de la Ville en matière de remboursement de dépenses (par secteur et global).  Procéder à la programmation de ces rapports et les générer sur une base régulière.

#### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 2012-3-3 Le nouveau système de réclamation DEL permet ce genre d'analyse.
- 2012-3-4 Les besoins en matière de reddition de comptes seront analysés et les rapports requis seront mis à la disposition des utilisateurs.

## Audit sur les comptes de dépenses

**OBJECTIF 1 : S'ASSURER QUE LES RÉCLAMATIONS DE DÉPENSES SONT APPUYÉES PAR DES PIÈCES JUSTIFICATIVES APPROPRIÉES ET APPROUVÉES CONFORMÉMENT AUX RÈGLES ET POLITIQUES EN VIGUEUR.**

### 4.3 FRAIS DE DÉPLACEMENT

#### OBSERVATION

Le rapport frais de déplacement est l'outil privilégié par la Ville pour le remboursement aux employés des frais encourus dans le cadre de déplacement. La politique de remboursement indique que l'employé « doit obligatoirement annexer à son rapport toutes les pièces justificatives admissibles nécessaires ».

Ainsi, lorsqu'un employé effectue des déplacements dans le cadre de ses fonctions, il doit produire mensuellement un rapport « Frais de déplacement – Rapport mensuel » pour réclamer les indemnités liées à ses déplacements. De plus, si un employé effectue plus d'un déplacement dans une même journée, il peut produire un rapport « Frais de déplacement – Rapport quotidien » afin de fournir des informations sur chacun de ses déplacements quotidiens, notamment le point de départ et le point d'arrivée de chaque trajet.

Dans le cadre de nos tests, nous n'avons pas retracé à plusieurs reprises la production de rapports quotidiens annexés à la réclamation mensuelle et ce, afin de justifier les nombreux déplacements journaliers effectués pendant le mois. Ainsi, sur 12 employés sélectionnés dans le cadre de nos tests, nous n'avons pas retracé de rapports quotidiens pour l'ensemble des réclamations pour 7 d'entre eux et des rapports quotidiens ont été retracés dans 5 % à 50 % des cas pour 4 employés. Un seul employé avait annexé un rapport quotidien pour l'ensemble de ces réclamations du mois. De plus, ces rapports avaient été approuvés sans qu'il ne soit possible de retracer une évidence à l'effet qu'une certaine validation du kilométrage réclamé ait été effectuée. Sans ce rapport quotidien, il s'avère très difficile pour les gestionnaires de valider les indemnités kilométriques totales réclamées par les employés mensuellement.

Lors de nos tests, nous avons également observé à plusieurs reprises que les formulaires « Frais de déplacement mensuels » sur lesquels figuraient les points de départ et d'arrivée des déplacements présentaient des distances parcourues surévaluées comparativement au parcours optimal généré par un outil de calcul des itinéraires en ligne. Nous avons retracé à une seule reprise une pièce générée par un outil de calcul d'itinéraires en ligne qui justifiait le kilométrage réclamé. De plus, nous n'avons pas retracé de grille indiquant le kilométrage entre les différents immeubles de la Ville bien que cette pratique soit répandue dans certaines municipalités.

De plus, à travers ces tests, nous avons appris qu'une pratique non-écrite est appliquée dans un Service permettant aux techniciens qui sont sur la route de réclamer 20 kilomètres pour leur déplacement du dîner au lieu de revenir à leur lieu de travail. Nous n'avons pas retracé dans les recueils de conditions ou conventions collectives une clause à l'effet que cette pratique est autorisée.

Les pratiques observées quant aux frais de déplacement n'assurent pas à la Ville de Laval que les remboursements accordés soient conformes aux politiques et règles et qu'elles soient optimales.

## Audit sur les comptes de dépenses

### RECOMMANDATIONS

2012-3-5	<p>Exiger auprès des employés et gestionnaires la production d'un rapport « Frais de déplacement – Rapport quotidien » lorsqu'un employé effectue plus d'un déplacement dans sa journée.</p> <p>Mettre en place une procédure de validation.</p>
2012-3-6	<p>Développer une grille indiquant les distances entre les différents immeubles de la Ville.</p> <p>Faire référence à cette grille dans la politique de remboursement de dépenses encourues par un employé.</p> <p>Rendre cette grille accessible à tous les employés.</p>
2012-3-7	<p>Revoir les exigences, en termes de pièces justificatives pour les distances parcourues, de la politique de remboursement de dépenses encourues par un employé.</p>
2012-3-8	<p>Revoir les pratiques quant aux allocations de repas pour les employés travaillant sur la route.</p> <p>Analyser la possibilité de mettre en place des allocations fixes pour les repas.</p>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 2012-3-5 L'exigence est établie au niveau de la politique de remboursement qui est disponible sur le portail de la Ville. Un rappel pourra être fait au niveau des directeurs de service.
- 2012-3-6 Nous sommes en accord avec cette recommandation
- 2012-3-7 Présentement cette recommandation est non réalisable, car le volume de document serait trop important. Selon les décisions qui seront prises sur l'utilisation des véhicules personnels, nous pourrions revoir cette recommandation dans le futur.
- 2012-3-8 Nous sommes en accord avec cette recommandation. Nous allons revoir ces pratiques et à travers cet exercice de révision nous évaluerons la possibilité de mettre en place des allocations fixes pour les repas.

### 4.4 CARTE DE CRÉDIT FOSS NATIONAL

#### OBSERVATION

Le Service de la police met à la disposition de ses employés faisant l'usage d'un véhicule de sa flotte automobile une carte de crédit Foss National dédiée exclusivement au ravitaillement ainsi qu'à certains achats liés à ces véhicules. La direction du Parc automobile du Service de la police a la responsabilité de l'administration de ces cartes de crédit, incluant l'analyse des pièces justificatives supportant chacune des transactions d'achat. Dans le cadre de cette analyse, la direction du Parc automobile effectue mensuellement des vérifications, sur base d'échantillonnage, des pièces justificatives fournies par les utilisateurs des cartes. Plusieurs informations manuscrites doivent être consignées sur ces pièces justificatives, qui doivent être remises à la direction du Parc automobile, conformément à la directive développée par le département. Ces informations sont le nom, le numéro de matricule de l'agent, le numéro du véhicule, le numéro de plaque d'immatriculation du véhicule et le kilométrage.

Nous avons observé que pour les 34 factures devant justifier les transactions des relevés sélectionnés lors de nos tests, 3 ne contenaient pas toutes les informations manuscrites prescrites par la directive et 8 étaient manquantes. Ainsi, il s'avère difficile de valider la conformité ainsi que la pertinence des dépenses effectuées au moyen de ces cartes et de retracer les utilisateurs qui en sont responsables, le cas échéant.

De plus, nous avons appris que le processus mensuel d'analyse est suspendu depuis le mois de novembre 2012 dû au manque de ressources. Ainsi, les pièces justificatives continuent d'être recueillies mensuellement, mais ne sont pas analysées.

Par conséquent, les non-conformités à la directive ne sont plus relevées ni adressées aux employés fautifs, et la validation des transactions effectuées au moyen des cartes de crédit Foss National n'est plus effectuée. Ceci pourrait entraîner la non-détection d'usages inappropriés des cartes de crédit Foss National, ou l'absence de signalement de comportements non conformes à la directive précitée.

## Audit sur les comptes de dépenses

### RECOMMANDATIONS

2012-3-9	<p>Rappeler aux employés les exigences de la directive sur l'utilisation des cartes Foss National.</p> <p>Renforcer les contrôles quant au respect des exigences de cette directive.</p>
2012-3-10	<p>Se doter d'une ressource au Parc automobile afin de pouvoir procéder aux analyses mensuelles des pièces justificatives supportant les transactions effectuées au moyen des cartes de crédit Foss National.</p>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-3-9 et 2012-3-10

Afin d'y donner suite, nous envisageons de revoir notre processus interne complet de cueillette des transactions effectuées par cette carte de crédit ainsi que l'analyse qui en est faite. Considérant que la direction de l'administration a été frappée par plusieurs départs à la retraite de gestionnaire en début d'année, et que ces postes laissés vacants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ne sont pas encore comblés, nous tenterons, dans les prochains mois, d'établir un plan et un échéancier de travail réaliste pour atteindre notre objectif.

### OBJECTIF 3 : S'ASSURER DU RESPECT DES POLITIQUES QUANT AUX MODES DE REMBOURSEMENT DES DÉPENSES.

#### 4.5 REMBOURSEMENT PAR PETITE CAISSE

##### OBSERVATION

Plusieurs véhicules de remboursement sont utilisés à la Ville et le recours à l'un ou l'autre de ces véhicules est édicté par la Politique de remboursement de dépenses encourues par un employé. Il est indiqué dans la politique que :

« L'utilisation d'une petite caisse permet un traitement rapide et efficient de transactions nécessitant un paiement immédiat, ne pouvant être intégrées dans un autre mécanisme de paiement en évitant que le coût du traitement de l'émission d'un chèque ne soit supérieur au montant dû. Il s'agit de dépenses qui par ailleurs ne sont pas remboursables ni par les frais de déplacement ni par les frais rapides. Les transactions ainsi remboursées doivent être de faible valeur et/ou de nature imprévisible et non répétitive. Différents types de dépenses peuvent être remboursés par la petite caisse sauf un frais de déplacement (incluant un repas) et une avance de quelque nature que ce soit ».

Malgré l'existence de cette politique, nous avons observé lors de nos tests que des transactions pouvant être remboursées par d'autres véhicules tels que le rapport de frais de déplacement ou les cartes Foss National ainsi que des dépenses de nature répétitive en plus d'une avance de fonds ont été traitées à travers le véhicule de la petite caisse. En voici quelques exemples :

- remboursement de frais d'essence pour des détenteurs de carte Foss National;
- achat d'équipement sportif d'une valeur de 900 \$;
- dépense de lave auto de 300 \$;
- dépense récurrente d'entretien ménager de 120 \$ par semaine pour une période de 45 semaines (total de 5 400 \$);
- avance de fonds de 9 000 \$ pour le renflouement d'une autre petite caisse.

Selon les statistiques obtenues, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012, les dépenses remboursées à travers les petites caisses totalisaient près de 267 000 \$. De nombreuses petites caisses et sous petites caisses sont détenues dans certains services. Les montants maintenus en petite caisse dans les services variant entre 300 \$ et 41 350 \$ au 31 décembre 2012.

Une partie importante des fonds de petite caisse maintenus au Service de la police sert au paiement des opérations pour les agents secrets. Nos tests ont démontré que toutes les transactions vérifiées étaient supportées par des pièces justificatives exhaustives et détaillées et que les approbations nécessaires avaient été obtenues.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer l'impact financier de l'usage inadéquat de certains véhicules de remboursement, les conséquences potentielles peuvent être importantes, notamment en ce qui a trait aux analyses budgétaires et fiscales.

## Audit sur les comptes de dépenses

De plus, considérant la nature restreinte des dépenses pouvant être remboursées par le véhicule de la petite caisse de même que les nombreux risques de perte et de vol associés à la manipulation d'argent comptant, la pertinence d'y maintenir des montants élevés doit être revisitée.

### RECOMMANDATIONS

2012-3-11	<p>Revoir les pratiques quant aux petites caisses, incluant entre autres la pertinence de toutes les maintenir, les montants alloués par service, la nature des dépenses admissibles et le rôle des intervenants.</p> <p>Considérer limiter le montant de dépenses remboursables via les petites caisses.</p> <p>Suite à cet exercice, apporter les correctifs à la Politique de remboursement de dépenses encourues par un employé et aux procédures internes.</p>
2012-3-12	<p>Diffuser annuellement la Politique de remboursement de dépenses encourues par un employé.</p> <p>Réitérer, auprès des gestionnaires et employés, l'importance de s'y conformer.</p>
2012-3-13	<p>Sensibiliser les directeurs à porter une attention particulière au véhicule de remboursement lorsqu'ils approuvent la réclamation d'une dépense.</p>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-3-11

Nous avons déjà débuté ce processus que nous continuerons en 2014.

2012-3-12 et 2012-3-13

La politique est disponible en tout temps sur le portail des employés de la Ville. De façon ponctuelle, nous intervenons avec les différents services lorsque des manquements sont relevés.

## Audit sur les comptes de dépenses

### OBJECTIF 4 : S'ASSURER DE L'IMPUTATION ADÉQUATE DES DÉPENSES AUX POSTES BUDGÉTAIRES

#### 4.6 DÉPENSES DONT LES BÉNÉFICIAIRES NE SONT PAS DES INDIVIDUS

##### OBSERVATION

Lors de l'analyse de rapports de gestion obtenus dans le cadre du présent mandat, nous avons observé que plusieurs dépenses ayant comme bénéficiaires des organismes ou des entreprises avaient toutes été imputées dans des comptes de frais de déplacement alors qu'aucune des onze dépenses testées ne constituaient des frais de déplacement. Elles représentaient plutôt des contributions à des organismes. La majorité de ces dépenses étaient plutôt rattachées à des soupers bénéfiques pour des œuvres caritatives, des galas d'organismes ainsi que des achats de billets à des organismes de Laval.

Ces dépenses s'apparentent plutôt à des dons ou à des subventions à des organismes. Cependant, nous n'avons pas retracé de ligne directrice quant aux dépenses admissibles, aux modes de remboursement, aux autorisations requises ainsi qu'à l'imputation dans les postes budgétaires pour les dépenses encourues pour ce type d'activités. La politique de remboursement de dépenses encourues par un employé n'adresse pas ce type de situation. La plupart des participants à ces activités étaient des élus et ces dépenses avaient été autorisées par le Comité exécutif.

La mauvaise imputation de ces dépenses peut faire en sorte que les données financières quant aux montants de dons et de subventions que la Ville accorde ne soient pas adéquates. Or, les organismes recevant des subventions incluant les biens et services totalisant plus de 100 000 \$ ont des obligations en termes de production et de remise d'états financiers audités selon la *Loi sur les cités et villes*.

##### RECOMMANDATION

2012-3-14

Revoir le traitement et l'imputation de ce type de dépenses.

Développer une politique et/ou procédure pour encadrer ce type de dépenses

##### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

L'imputation de ce type de dépenses est couverte dans le cahier de codification comptable. Ce type de dépenses est toujours autorisé par le Comité exécutif et ne fait pas partie des remboursements par rapport de dépense. Bien que les montants en cause ne faussent pas la présentation des rapports financiers de la Ville, nous réévaluerons le traitement comptable utilisé.



### 4.7 POLITIQUE DE REMBOURSEMENT DE DÉPENSES

#### OBSERVATION

Bien qu'il existe une politique portant sur le remboursement des dépenses encourues par un employé, nous avons observé à travers nos travaux que les pratiques appliquées ne concordaient pas toujours avec les exigences de la politique. Ainsi, il semble y avoir confusion quant aux dépenses remboursables par la petite caisse versus les frais de déplacement ainsi que pour les dépenses admissibles à un remboursement.

De plus, cette politique stipule que le directeur général de la ville dispose d'un droit discrétionnaire relativement à l'autorisation d'une dépense, nonobstant la politique de remboursement de dépenses. Ainsi, certaines dépenses qui pourraient être jugées inadmissibles en vertu de la politique pourraient être autorisées par le directeur général, ce qui obligerait la Ville à émettre un remboursement, peu importe la nature de la dépense ayant été engagée. Cette situation pourrait créer un manque de transparence.

#### RECOMMANDATIONS

2012-3-15	Réviser la politique afin d'y apporter des précisions notamment quant aux dépenses admissibles et aux véhicules de remboursement.
2012-3-16	Revoir la pratique quant au droit discrétionnaire du directeur général d'outrepasser les règles de la politique.

#### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2012-3-15 La politique a été mise à jour en novembre 2012. Suite à l'implantation de DEL, plusieurs éléments ont été adressés. La politique sera révisée et mise à jour s'il y a lieu au cours de la prochaine année.

2012-3-16 Nous allons revoir cette pratique.

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.5 AUDIT SUR L'ADJUDICATION DES CONTRATS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

VUE D'ENSEMBLE / OBJECTIFS ET PORTÉE / RÉSULTATS DES TRAVAUX /  
SOMMAIRE DES OBSERVATIONS / LEXIQUE

### 1. VUE D'ENSEMBLE

Les technologies de l'information jouent un rôle essentiel au sein de l'administration d'une municipalité. Ces technologies permettent d'automatiser et d'améliorer les processus d'affaires, de structurer et d'emmagasiner des quantités colossales de données et de coordonner et d'intégrer les activités de la Ville.

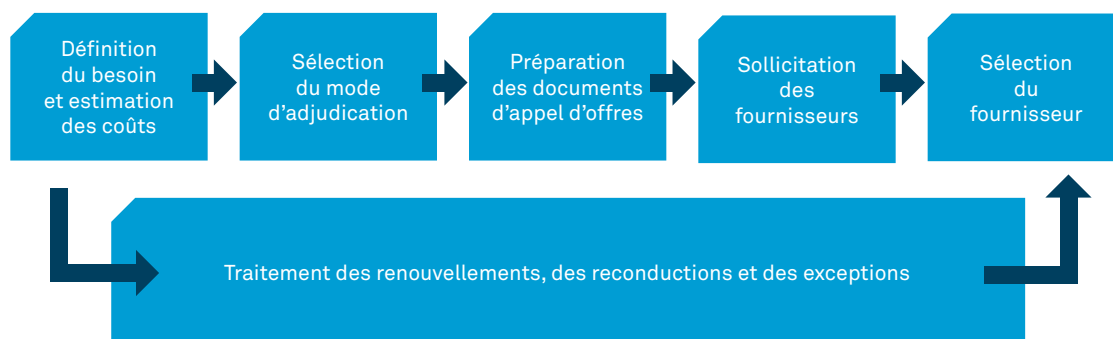
L'administration municipale doit ainsi procéder à l'acquisition de plusieurs types de technologies de l'information dont des équipements (ex : téléphones, modems, photocopieurs, etc.), des licences pour l'utilisation de logiciels ou progiciels, de l'entretien d'équipements, ainsi que des services professionnels relatifs aux technologies de l'information pour combler les besoins de la municipalité et ainsi bien servir les citoyens.

Ainsi, les dépenses effectuées pour les technologies de l'information représentent un montant important pour la Ville de Laval. En 2012 et 2013, le Service systèmes et technologies a géré 64 contrats pour un total de 29,5<sup>1</sup> millions de dollars.

Au niveau du cadre juridique, c'est la *Loi sur les cités et villes* qui établit le contexte d'octroi des contrats par les municipalités. L'article 573 de cette *Loi*, énonce les règles à suivre pour l'octroi des contrats municipaux et constitue la pièce maîtresse de la réglementation. De plus, deux politiques internes transposent les principales dispositions de la *Loi* au sein de la Ville. Ces deux politiques sont respectivement la Politique d'approvisionnement de la Ville de Laval, datée du 14 décembre 2010, ainsi que la Politique de gestion contractuelle, mise en place en décembre 2010 et révisée le 14 janvier 2013.

Les tableaux suivants présentent les processus d'octroi de contrats et de gestion contractuelle actuellement en place à la Ville.

#### PRÉSENTATION SOMMAIRE DES ÉTAPES CLÉS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CONTRAT



<sup>1</sup> Information basée sur des données fournies par le Service des achats et de la gestion contractuelle.

## Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information

### PRÉSENTATION SOMMAIRE DES ÉTAPES CLÉS DU PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE



D'une manière générale, les procédures d'attribution diffèrent selon la nature des contrats et la valeur de ces derniers. Le tableau suivant présente le mode d'adjudication des contrats que la Ville de Laval doit respecter selon la *Loi sur les cités et villes*.

### RÉPARTITION DES HONORAIRES PROFESSIONNELS PAYÉS POUR L'ANNÉE 2013

Valeur estimée	Mode d'adjudication <sup>2</sup>
Jusqu'à 24 999 \$	De gré à gré
25 000 \$ à 99 999 \$	Sur invitation écrite d'au moins 2 fournisseurs
100 000 \$ et plus	Appel d'offres public

La *Loi sur les cités et villes* exige pour les appels d'offres de services professionnels, l'utilisation d'un système de pondération et d'évaluation des offres en deux étapes. La première étape consiste en une évaluation qualitative de l'offre par un comité de sélection. Seules les offres ayant atteint la note de passage de 70 % passent à la deuxième étape, soit l'évaluation monétaire.

Il est à noter que les seuils présentés ci-dessus ne s'appliquent pas aux contrats octroyés à la suite d'exceptions prévues par la *Loi*, tels que les contrats de fournisseurs exclusifs ou pour des logiciels et progiciels.

Le Service des achats et de la gestion contractuelle (SAGC) est responsable de la gestion des contrats d'achats auprès des entreprises de biens ou de services. Sa mission est d'assurer aux différents services municipaux la fourniture de biens et de services de qualité aux meilleurs coûts, et ce, conformément aux politiques en vigueur<sup>3</sup>. Il est aussi responsable de la gestion et l'application des deux politiques internes sur l'approvisionnement et la gestion contractuelle.

<sup>2</sup> Ministère des Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire. Régime général concernant l'adjudication des contrats municipaux. [En ligne-3 avril 2014].  
[http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/gestion\\_contractuelle\\_ethique/gestion\\_contractuelle/regime\\_general\\_adjudication.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/gestion_contractuelle_ethique/gestion_contractuelle/regime_general_adjudication.pdf)

<sup>3</sup> Ville de Laval. Site de la Ville, Services municipaux, Service des achats et gestion contractuelle, [En ligne-3 avril 2014].  
<http://www.laval.ca/Pages/Fr/Administration/achats-et-gestion-contractuelle.aspx>

## Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information

Quant au Service des systèmes et technologies (SST), il est responsable d'accompagner les services municipaux dans la prestation de services efficaces et efficients offerts à la population lavalloise, de mettre à la disposition de ses partenaires une infrastructure technologique de pointe favorisant l'intégration des données et le partage de l'information, de voir à la planification, la coordination et à la gouvernance de l'ensemble des ressources et des activités reliées à la mise en œuvre de solutions d'affaires, d'assurer la sécurité des données et la formation des utilisateurs<sup>4</sup>.

## 2. PROJET DE VÉRIFICATION

### 2.1 OBJECTIFS

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information à la Ville de Laval. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, le mandat de vérification était sous la responsabilité du vérificateur général de la Ville de Laval.

L'objectif du mandat était de s'assurer que les processus d'adjudication des contrats et de gestion contractuelle en technologie de l'information sont conformes au cadre normatif en vigueur et aux saines pratiques de gestion.

### 2.2 PORTÉE DE L'AUDIT

Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives à l'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public émises par CPA Canada.

La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification. Pour ce faire nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

L'audit a couvert la période du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 15 octobre 2013. Les secteurs ciblés par l'audit ont été le Service des achats et de la gestion contractuelle ainsi que le Service des systèmes et technologies.

Nos travaux ont comporté des entrevues avec les gestionnaires et employés du Service des systèmes et technologies et du Service des achats et de la gestion contractuelle, l'analyse de dossiers ainsi que des politiques, des directives, des lois et des règlements. Nous avons également procédé à une sélection de 12 contrats octroyés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 15 octobre 2013 d'une valeur totale de plus de 10 millions de dollars. Les contrats ont été sélectionnés selon les trois critères suivants :

- **Critère 1** : Sélectionner un nombre égal de contrats associés à des services professionnels, à des contrats de licences ainsi que des contrats d'équipement en technologie de l'information ou d'entretien.

<sup>4</sup> Ville de Laval. Site de la Ville, Services municipaux, Service des systèmes et des technologies de l'information, [En ligne-3 avril 2014]. <http://www.laval.ca/Pages/Fr/Administration/systemes-et-technologies.aspx/>

## Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information

- **Critère 2** : Sélectionner des contrats représentant divers modes d'adjudication, notamment des contrats gré à gré d'une valeur de plus de 25 000 \$ octroyés sur la base d'une exception à la *Loi*, des nouveaux contrats octroyés à la suite d'appels d'offres ainsi que des renouvellements/ reconductions.
- **Critère 3** : Sélectionner 4 contrats d'une valeur supérieure à 1 million de dollars.

### RÉPARTITION DES HONORAIRES PROFESSIONNELS PAYÉS POUR L'ANNÉE 2013

Processus	Nature des contrats	Échantillon
Contrats soumis à la procédure d'appel d'offres	Nouveau contrat TI octroyé à la suite d'appel d'offres	6
	Nouveau contrat TI octroyé à la suite d'appel d'offres	2
Exceptions à la procédure d'appel d'offres prévues à la <i>Loi</i>	Nouveau contrat TI octroyé à la suite d'appel d'offres	2
	Renouvellement d'un contrat TI de gré à gré > 25 000 \$	2
<b>Total</b>		<b>12</b>

Afin de compléter son travail, l'équipe d'audit a obtenu l'ensemble des données pour les contrats TI octroyés et renouvelés /reconduits au cours des années 2011-2013. Pour ce faire, le Service des achats et de la gestion contractuelle a réalisé une extraction du système de GAA, une application interne à la Ville.

L'équipe d'audit n'a pas procédé à la validation des données fournies par le Service des achats et de la gestion contractuelle afin de procéder à l'échantillonnage. L'exhaustivité de la liste de contrats fournis ne peut donc pas être confirmée.

À noter également que les contrats gré à gré d'une valeur inférieure à 25 000 \$ ont été exclus de la portée de la vérification. Pour ces types de contrats, le Service des systèmes et technologies (SST) n'est pas requis de transiger par le Service des achats et de la gestion contractuelle (SAGC).

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Le SAGC a amorcé un processus d'amélioration continue afin de revoir et d'optimiser le processus d'appel d'offres public et d'améliorer la qualité des documents d'appel d'offres.

Nous avons été aussi en mesure de consulter divers mécanismes mis en place par le SST pour effectuer un suivi des heures et des équipements livrés, associés aux biens et services en technologie de l'information.

Il importe tout d'abord de préciser que nous n'avons pas identifié de non-conformité dans l'application de la *Loi sur les cités et villes*. Cependant, suite au travail effectué, certaines améliorations sont requises dans le processus d'adjudication des contrats en technologie de l'information.

Nous notons des déficiences au niveau de l'encadrement du processus d'octroi des contrats, notamment en ce qui a trait à la préparation des appels d'offres ainsi que le suivi de l'échéance des contrats. Les mécanismes de collaboration entre le SAGC et le SST n'atteignent pas les objectifs visés, obligeant fréquemment la Ville à recourir à la maintenance de service.

Le SST et le SAGC ont parfois une interprétation différente de l'application de la Politique de gestion contractuelle et de la Politique d'approvisionnement de la Ville. Ceci est notamment vrai en ce qui concerne le traitement des exceptions prévues à la Loi mais également pour d'autres situations telles que pour la définition des besoins et l'estimation des coûts. L'analyse des options offertes sur le marché visant à s'assurer que l'acquisition de biens ou de services professionnels est le choix le plus avantageux pour la Ville et que l'acquisition est réalisée aux meilleures conditions ne fait pas partie intégrante du processus d'octroi de contrats en technologie de l'information.

Notons que le SST joue un rôle d'intermédiaire auprès des autres services avec le SAGC, pour les contrats en technologie de l'information. Cette particularité au niveau des responsabilités peut potentiellement créer une confusion dans les rôles des différents intervenants.

Le SAGC et le SST ont tous deux pour objectifs de devenir des alliés stratégiques et des partenaires des autres services de la Ville et cette collaboration entre le SAGC et le SST est importante afin de bien supporter les différents services.

### 4. SOMMAIRES DES OBSERVATIONS

**OBJECTIF : S'ASSURER QUE LES PROCESSUS D'ADJUDICATION DES CONTRATS DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE GESTION CONTRACTUELLE SONT CONFORMES AU CADRE NORMATIF EN VIGUEUR ET AUX SAINES PRATIQUES DE GESTION.**

#### 4.1 ENCADREMENT DU PROCESSUS D'OCTROI DES CONTRATS DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

##### OBSERVATIONS

Tel que précisé en introduction, le SST a un rôle d'intermédiaire entre les services requérants et le SAGC pour l'acquisition de biens et services en technologie de l'information. Afin d'encadrer ce rôle, les politiques d'approvisionnement et de gestion contractuelle en vigueur sont parfois imprécises et il en résulte que les intervenants du SST et du SAGC ont sur certains aspects une compréhension différente de leurs responsabilités respectives.

Ainsi, suite à nos travaux d'audit, nous avons noté des lacunes au niveau de l'encadrement de deux activités importantes du processus d'octroi des contrats de technologie de l'information, soit la préparation des appels d'offres ainsi que le suivi de l'échéance des contrats. En conséquence, la Ville a été contrainte de procéder à la maintenance de service pour six des douze dossiers sélectionnés, soit 50% des cas analysés.

Six des douze contrats de notre échantillon ont été octroyés suite à un appel d'offres. Pour trois dossiers, la Ville a été contrainte de recourir à la maintenance de service avec le fournisseur pendant le processus d'appel d'offres. Dans un cas particulier, il s'agissait de services prioritaires, pour lesquels la Ville a procédé à la maintenance de service pendant une période de trois mois sans que le contrat initial ne prévoie de clauses à cet égard. De plus, la facture mensuelle pour le maintien de service s'élevait à plus de 100 000 \$, soit le seuil à partir duquel des demandes de soumissions publiques sont requises. Dans un autre cas, la Ville a procédé à une maintenance de service durant une période de six mois sur la base d'une entente verbale avec le fournisseur précédent. Pour le dernier cas, plus d'une année s'est écoulée entre la fin du contrat et le lancement de l'appel d'offres, période pendant laquelle le fournisseur antérieur a accepté de maintenir le service pour permettre à la Ville de préparer et de lancer l'appel d'offres.

Plusieurs raisons expliquent la nécessité de recourir à la maintenance de service lors de la préparation des appels d'offres, une préparation qui peut parfois s'échelonner sur plus d'une année. Les raisons incluent, entre autres, le désir par le SAGC d'évaluer les options disponibles sur le marché, la demande d'avis juridique ainsi que les délais de réponse d'une part et d'autre mais aussi, une remise en cause fréquente des interventions et des choix effectués par le SAGC et le SST. Notons qu'en 2013, il y a eu plus de 16,4 millions de dollars d'achats dans ce secteur d'activité, reconnu pour sa complexité ainsi que la variété des besoins dans un contexte qui change constamment.

Notre échantillon contenait également quatre dossiers pour renouvellement ou reconduction. Pour trois des quatre dossiers sélectionnés, le processus de renouvellement/reconduction a débuté après l'échéance des contrats et il a été nécessaire de recourir à la maintenance de service dans l'intervalle. Dans un cas, le renouvellement a été amorcé après que le fournisseur ait envoyé une lettre confirmant le renouvellement de l'entente.



## Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information

Des mécanismes de coordination existent entre le SAGC et le SST pour encadrer le processus d'octroi de contrats, notamment des rencontres mensuelles entre les deux services afin de passer en revue les contrats venant à échéance. Selon les intervenants rencontrés, ces rencontres de coordination ne sont toutefois pas optimales et ne permettent pas d'atteindre les objectifs visés en raison de l'absence de décideurs lors des rencontres et le faible taux de participation.

Selon la Politique d'approvisionnement, le SAGC est responsable de gérer les échéanciers des différents contrats et un rapport de relance sur les échéances des contrats est envoyé mensuellement par le SAGC aux différents services concernés. Le SST dispose également d'un mécanisme de suivi de l'échéance des contrats, au moyen d'un fichier de travail Excel. Malgré ces mécanismes des délais dans le renouvellement/reconduction de certains dossiers ont été constatés.

De plus, selon la Politique d'approvisionnement, le service requérant a la responsabilité de s'assurer que tous les besoins sont approuvés par une personne autorisée à dépenser et ce, avant le début du processus d'acquisition. Sur les douze dossiers analysés, nous avons noté trois cas pour lesquels le SST n'avait pas obtenu les approbations requises en temps opportun. Pour un contrat de services professionnels, des travaux d'une valeur de près de 90 000 \$, qui n'avaient pas été prévus dans l'offre de services, ont été réalisés sans que le SAGC ait été avisé de la modification ni avoir obtenu préalablement les autorisations requises. La facture envoyée par le fournisseur ne pouvait pas être traitée puisque le seuil prévu au contrat avait été atteint. Le SAGC a été contraint d'évaluer s'il était possible de procéder à un ajout au contrat existant. La résolution par le Comité exécutif est survenue après que les travaux aient été terminés. Dans les deux autres cas, pour des fournisseurs uniques, le SST a transigé directement avec les fournisseurs sans en aviser le SAGC. Dans les trois cas, l'absence d'un cadre de fonctionnement clair, documenté et connu de tous les intervenants a engendré ces situations.

Ces éléments ont des répercussions importantes sur l'efficacité et l'efficience du processus.

### RECOMMANDATIONS

2013-4-1	<p>Revoir les Politiques d'approvisionnement et de gestion contractuelle, afin de clarifier le cadre actuel de fonctionnement et le rôle des différents intervenants, pour le processus d'adjudication des contrats en technologie de l'information (SAGC).</p> <p>Former les différents services sur ces nouvelles politiques afin de s'assurer qu'elles sont bien comprises et respectées (SAGC).</p>
2013-4-2	<p>Diffuser annuellement la Politique de remboursement de dépenses encourues par un employé.</p> <p>Réitérer, auprès des gestionnaires et employés, l'importance de s'y conformer.</p>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

#### 2013-4-1 Commentaires SAGC

Bien que les politiques en vigueur nécessitent une révision pour en améliorer la compréhension et l'application, ces dernières décrivent tout de même les rôles et responsabilités des intervenants dans le processus. Il est important de noter que les politiques s'appliquent au processus d'acquisition pour l'ensemble des services et produits requis dans le cadre des activités courantes et stratégiques de la municipalité. À ce titre, les lignes directrices et règles qui seront décrites lors de la révision, comme c'est le cas dans nos politiques actuelles, s'appliqueront obligatoirement au processus d'adjudication des contrats en technologie de l'information.

Le SAGC est un service distinct depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Cependant une véritable direction de ce Service est en place que depuis décembre de la même année. Certains éléments d'amélioration de nos politiques actuelles sont identifiés. Ceux-ci feront l'objet d'une refonte d'ici 2015.

Échéancier : Q1 -2015

#### 2013-4-2 Commentaire SAGC

Il est convenu qu'à l'avenir les rencontres s'effectueront régulièrement afin de faciliter la communication.

#### Commentaires SST

La recommandation 2013-4-2 doit être établie en s'assurant que la fréquence est suffisante pour les besoins et le nombre de dossiers en cours ainsi que de l'assiduité des participants. De plus, il est important que soit précisé les attentes de part et d'autre de cette rencontre de suivi.

### 4.2 DÉFINITION DU BESOIN ET ESTIMATION DES COÛTS

#### OBSERVATIONS

La définition du besoin et l'estimation des coûts représentent les premières étapes du processus d'octroi du contrat. Dans le cadre de ces deux étapes, le Service des systèmes et technologies (SST) doit préciser la nature et l'envergure des biens et services requis, afin de mener à bien les étapes subséquentes, en l'occurrence, préparer l'appel d'offres et établir le contrat.

Le processus d'octroi de contrat débute lorsque le SST, complète une demande d'intervention formulée à l'intention du Service des achats et de la gestion contractuelle (SAGC). Cette demande d'intervention est requise pour tous les types d'achats supérieurs à 25 000 \$, incluant les renouvellements et reconductions.

Nous constatons que les demandes d'intervention ne contiennent généralement pas suffisamment d'information ce qui a pour effet d'alourdir la tâche du SAGC. Sur les douze dossiers analysés, cinq contenaient une demande d'intervention avec de nombreux champs vides, notamment la date butoir proposée pour la demande, le code budgétaire, le nombre proposé de reconductions, le coût estimé, le numéro de dossier, etc. Les agents doivent faire des suivis auprès de la personne en charge au sein du SST afin d'obtenir des précisions avant de pouvoir traiter la demande. Ceci a des répercussions sur l'efficacité et l'efficience du processus.

Selon la Politique d'approvisionnement, le service requérant doit également « élaborer, en collaboration avec le SAGC, le devis technique lequel sera utilisé dans l'appels d'offre ». Quant au SAGC, il doit « rédiger des spécifications, devis et cahier de charges avec les services requérants ». Ce processus est toutefois complexifié par le fait que le service requérant, en l'occurrence le SST dans le présent cas, fait la demande pour un autre service.

Pour deux cas sur les six contrats octroyés à la suite d'un appel d'offres, la définition initiale du besoin n'était pas suffisamment précise. Des modifications ont été nécessaires après l'octroi du contrat afin de procéder à des ajouts. Le SAGC a aussi demandé un avis juridique, ce qui a eu pour effet de prolonger le traitement de la demande. Dans un troisième cas, le devis technique précisait le nombre d'équipement TI requis par divers services de la Ville, mais ne prenaient pas en considération la croissance future de la Ville. À cet égard, les quantités prévues à l'appels d'offre ont été atteintes plus tôt que prévues.

La Politique d'approvisionnement ne précise également pas quel service est responsable de l'estimation des coûts associés à un besoin. Nous constatons ainsi que l'estimation des coûts par le SST manque parfois de précision. Deux cas parmi les douze dossiers analysés ont été identifiés. Dans un cas, le SST avait surévalué les coûts par plus de 450 000 \$. Dans un autre cas, l'estimation des coûts dans le cadre d'un renouvellement ne prenait pas en considération les services facturés à la carte ce qui avait pour effet de sous-évaluer les coûts associés au contrat.

Nous constatons également que les attentes du SAGC vis-à-vis les services requérants lors d'un renouvellement/reconduction ne sont pas suffisamment explicites. Ainsi, lorsque le SST travaille pour le compte d'un autre service de la Ville, il n'a pas été défini s'il devait valider que les besoins du service n'avaient pas changé depuis le début du contrat. Les documents qui doivent être soumis avec la demande d'intervention n'ont pas non plus été spécifiés. Le SAGC ne demande pas d'analyse de prix afin de savoir si les termes des renouvellements/reconductions sont toujours concurrentiels. Pour les quatre dossiers analysés, nous n'avons pas été en mesure de confirmer que le SST a validé les besoins avant de demander au SAGC de traiter

## Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information

la demande. À titre d'exemple, pour un dossier, nous n'avons obtenu aucune évidence que le nombre de licences achetées par la Ville a été évalué depuis 2006 afin de confirmer qu'il est toujours adéquat en 2013.

### RECOMMANDATION

2013-4-3

Revoir le document de demande d'intervention, afin de préciser les informations requises pour traiter la demande d'intervention, entre autres pour la définition des besoins et l'estimation des coûts. (SAGC)

Revoir les Politiques d'approvisionnement et de gestion contractuelle afin de définir les attentes du SAGC envers les différents services, lorsqu'une demande d'intervention est complétée. (SAGC)

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2013-4-3 **Commentaire SAGC**

La demande d'intervention (DI) a été revue ainsi que les exigences du SAGC et de la DG. Chaque DI doit être accompagnée d'un devis complet qui décrit précisément le besoin et d'un estimé.

## 4.3 ANALYSE DES OPTIONS

### OBSERVATIONS

L'analyse des options consiste à s'assurer que l'acquisition de biens ou de services professionnels est le choix le plus avantageux pour la Ville et que l'acquisition est réalisée aux meilleures conditions. À cet égard, le SST et le SAGC ont tous les deux un rôle stratégique à jouer. À titre d'exemple, le SST doit être en mesure de démontrer s'il est plus avantageux de faire appel à des conseillers externes pour combler certains besoins ou de développer les compétences à l'interne. Le SAGC doit quant à lui évaluer la pertinence de joindre un regroupement d'achat ou d'identifier d'autres produits et fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins exprimés par le SST.

Selon notre échantillon, nous avons observé que les contrats pour l'acquisition ou la location d'équipements en technologie de l'information par la Ville (par exemple : les imprimantes, les téléphones, etc.) peuvent parfois être d'une durée minimale de cinq ans avec des prolongations possibles. En effet, certaines ententes entre la Ville et un fournisseur peuvent parfois s'échelonner sur une période de dix ans. Pour certains types d'achats engageant la Ville sur une longue période, nous n'avons pas trouvé de documents démontrant que des recherches ou qu'une analyse comparative avaient été effectuées afin d'évaluer les différentes options disponibles sur le marché et de démontrer le bien fondé des décisions d'affaires. Ainsi, nous n'avons pas été en mesure de valider si la pertinence de joindre un regroupement d'achat, notamment par le biais de l'Union des municipalités du Québec ou la Fédération québécoise des municipalités, de faire affaire avec le Centre de service partagé du Québec (regroupement de services géré par le

## Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information

gouvernement), ou encore de louer plutôt que d'acheter des équipements TI avait été évaluée et démontré ainsi que l'acquisition a été réalisée aux meilleures conditions.

Nous constatons que l'analyse des options ne fait pas partie intégrante du processus d'octroi des contrats en technologie de l'information. En effet, nous comprenons que les achats stratégiques pour lesquels des recherches et analyses comparatives sont nécessaires ne sont pas identifiés suffisamment en amont du processus d'appel d'offres. Le besoin de faire des recherches et d'explorer le marché est plutôt identifié lors de la préparation des documents d'appel d'offres, ce qui peut parfois avoir pour effet de retarder le processus. La rapidité à laquelle évolue le secteur contribue également à en augmenter le niveau de complexité.

Nous comprenons que le SAGC a embauché en février 2013 une ressource spécialisée dans l'intelligence des marchés. Lors de la réalisation du mandat, nous n'avons pas pu constater un changement quant à la prise en compte de l'analyse des options dans le processus d'octroi des contrats en technologie de l'information. En effet, cette ressource, n'avait pas été impliquée dans les douze dossiers sélectionnés.

### RECOMMANDATION

2013-4-4

Effectuer une planification annuelle des contrats stratégiques venant à échéance ainsi que les nouveaux besoins en technologie de l'information afin d'amorcer l'analyse des différentes options et la préparation des documents d'appel d'offres suffisamment en amont. (SAGC et SST)

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2013-4-4 **Commentaires SAGC**

Le Coordonnateur- Intelligence des marchés et stratégie pourra assister le SST avec les contrats stratégiques. Cette ressource est disponible à la demande du SST et nous proposons que ceci se fasse dans une réunion autre que la réunion mensuelle afin de bien planifier et cibler les contrats stratégiques.

**Commentaire SST**

Tout à fait d'accord avec cette recommandation.

### 4.4 TRAITEMENT DES DEMANDES D'EXCEPTIONS

#### OBSERVATIONS

Certains achats peuvent se soustraire au processus d'appel d'offres requis, selon la *Loi sur les cités et ville* (LCV 573.3.6). Pour ces achats, des contrats de gré à gré sont octroyés. Les contrats conclus avec ou par l'entremise du Centre de services partagés du Québec (« CSPQ ») en sont un exemple. Les contrats dont l'objet découle de l'utilisation d'un progiciel ou d'un logiciel étant un autre exemple, et ce, lorsque l'achat vise à assurer la compatibilité avec des systèmes, progiciels ou logiciels existants ou lorsque le contrat vise la protection de droits exclusifs tels les droits d'auteur, les brevets ou les licences exclusives.

De plus, en accord avec la Politique d'approvisionnement de la Ville de Laval, le SAGC a la responsabilité de « s'assurer du respect de l'ensemble des processus de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion et de l'application de la Politique » ainsi que de « s'assurer du respect intégral, dans ses opérations courantes, de la Politique de gestion contractuelle, de toutes les dispositions des procédures établies et des articles 573 et suivants de la *Loi sur les cités et villes* ou autres lois et règlements en vigueur ».

Nous constatons que le SST a une interprétation différente des règles applicables pour les exceptions prévues à la Loi. Notre échantillon contenait quatre contrats de gré à gré octroyés en vertu d'une exception prévue à la Loi, soit deux nouveaux contrats et deux renouvellements. Deux des quatre dossiers analysés, contenaient des anomalies quant au traitement des demandes d'exception. En effet, dans le cas d'un nouveau contrat d'une valeur de plus de 1,3 million de dollars conclu par l'entremise du CSPQ, le SST a transigé directement avec le CSPQ sans en informer le SAGC. Aucune demande d'intervention n'avait été préparée par le SST à l'amorce du dossier, le SAGC ignorait ainsi les démarches entreprises par le SST. Dans un deuxième cas, le SST a transigé directement avec un fournisseur afin de procéder au renouvellement d'un contrat portant sur des licences et des services de maintenance. Le SAGC a reçu le contrat et la facture dans le même courriel que la demande d'intervention.

Aussi, en vertu de la Loi, des exceptions sont permises pour les contrats avec des fournisseurs uniques après que des vérifications documentées et sérieuses aient été effectuées pour s'assurer de l'unicité de ce fournisseur. Pour deux des quatre dossiers analysés, nous n'avons pas été en mesure de consulter d'évidences de vérification documentés par le SAGC ou le SST. Ces deux contrats ont été octroyés il y a de cela plusieurs années et sont renouvelés depuis, sans validation du statut du fournisseur unique.

Pour les deux autres cas, une lettre provenant du fournisseur confirmant qu'il était le seul fournisseur autorisé sur le marché à offrir les biens ou services se retrouve au dossier. À cet égard, nous notons l'absence de procédures encadrant l'application de cette exception. Il n'est pas défini quels documents permettent de confirmer le statut de fournisseur unique ni le type de vérification que doit effectuer le SAGC. Par exemple, les organismes publics procèdent parfois à des avis d'appel d'intérêt lorsqu'il est question de confirmer le statut de fournisseur unique.

Dans le cas des marchés non concurrentiels (fournisseurs uniques), sans une analyse ou une comparaison périodique, ou sans la fourniture d'une attestation selon laquelle un prix équitable a été négocié, il existe un risque accru que la Ville de Laval ne puisse pas continuer d'obtenir une juste valeur pour les biens et services qu'elle achète.

### RECOMMANDATIONS

2013-4-5	S'assurer que toutes les demandes d'achats supérieures à 25 000\$ transitent par le SAGC. (SST)
2013-4-6	Définir les documents requis pour le traitement des demandes d'exceptions. (SAGC)

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

#### 2013-4-5 **Commentaire SST**

Tout à fait d'accord avec cette recommandation, les actions ont déjà été prises.

#### 2013-4-6 **Commentaires SAGC**

Chaque demande d'exemption de la part du SST et de tous les autres services de la ville fait l'objet d'une analyse sérieuse et documentée du marché afin de supporter le recours à une exemption (EXE). Cette analyse est effectuée par le SAGC et systématiquement validée par la DG.

Toutes les initiatives ayant trait au recours à des groupements d'achats sont pilotées par le SAGC qui détermine le bien fondé de joindre un groupement pour un produit ou un service donné. Le Coordonnateur- Intelligence des marchés et stratégies est depuis 2013 responsable de tous les dossiers de groupement d'achats de la ville.

Les documents requis seront définis clairement dans une procédure distincte.

Échéancier : Q1 -2015

### 4.5 ATTRIBUTION DES CONTRATS

#### OBSERVATIONS

Le processus d'appel d'offres a pour but d'obtenir plusieurs soumissions conformes et acceptables afin de favoriser une saine compétition entre les fournisseurs. La Ville sélectionne par la suite le plus bas soumissionnaire parmi ceux qui sont conformes selon les critères de sélection définis à l'appel d'offres et établit le contrat qui unit les deux partis.

Nous constatons l'absence de lignes directrices encadrant les façons d'intervenir dans les cas où des soumissionnaires allèguent des critères trop précis ou restrictifs dans les documents d'appel d'offres. Le processus de traitement des plaintes des fournisseurs, n'a pas été spécifié au sein du SAGC.

Pour deux dossiers sélectionnés, des lettres ont été émises par des fournisseurs potentiels spécifiant que des critères restrictifs étaient contenus dans les documents d'appel d'offres. Il n'existe aucune évidence au dossier quant au traitement accordé par la Ville à ces deux dossiers. Le Service du contentieux, lorsqu'il en reçoit la demande, peut offrir un avis juridique. Ce dernier n'est toutefois pas impliqué de façon systématique lorsque des lettres sont envoyées au SAGC ou au Service du greffe. Les critères justifiant une implication du Service du contentieux ou des actions particulières n'ont pas été clairement établis.

Pour les contrats de gré à gré d'une valeur de plus de 25 000 \$, des exceptions prévues à la *Loi* permettent à la Ville, notamment pour les fournisseurs exclusifs ou pour les contrats dont l'objet découle de l'utilisation d'un progiciel ou d'un logiciel d'octroyer un contrat sans inviter des fournisseurs à soumissionner et sans faire de demande de soumission publique. Il en découle que les clauses et modalités générales de la Ville, habituellement contenues dans les documents d'appel d'offres, ne s'appliquent pas à ces cas particuliers. Aussi, le contrat pour gérer les biens et services est émis par le fournisseur.

La responsabilité en ce qui a trait à la révision du contenu du contrat du fournisseur, afin de s'assurer qu'il existe des clauses protégeant la Ville, n'ont pas été clairement définis. À titre d'exemple, il existe certains risques pour la Ville en cas de faillite d'un fournisseur unique, notamment pour les fournisseurs de logiciels. Le Service du contentieux est amené à réviser le contenu des contrats lorsque son intervention est demandée. Il n'a cependant pas été défini pour quels types de contrats une intervention de ce Service est souhaitée avant que les contrats ne soient soumis pour autorisation par le Comité exécutif. Le Guide d'acquisitions de gré à gré appuyant la Politique de gestion contractuelle et la Politique d'approvisionnement ne traite pas de ce sujet.

Nous notons également qu'il existe une certaine confusion quant à la signature des contrats de gré à gré. Il est clairement établi que seul le Comité exécutif peut autoriser les contrats de gré à gré d'une valeur de plus de 25 000 \$. L'autorisation du Comité exécutif est confirmée au moyen d'une résolution. La Politique d'approvisionnement, la Politique de gestion contractuelle et le Guide d'acquisitions de gré à gré sont cependant muets quant à la signature des contrats de gré à gré après l'obtention d'une résolution du Comité exécutif. Trois des quatre contrats analysés n'ont pas été signés par la Ville. Pour le quatrième cas, un formulaire d'entente faisant office de contrat avec le CSPQ pour des services professionnels Oracle d'une valeur de plus de 1,3 million de dollars, a été signé par la chef de division des Achats au sein du SAGC.

Dans le cas des licences, en plus du contrat, certains fournisseurs demandent de recevoir une attestation annuelle confirmant que le nombre de licences utilisé par la Ville est demeuré



## Audit sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information

inchangé. Les rôles et responsabilités entre le SST et le SAGC pour la signature de telles attestations n'ont pas été confirmés.

Nous constatons également que les rôles et responsabilités en ce qui a trait au maintien du registre des contrats ne sont pas suffisamment clairs. Il n'a pas été défini si les contrats signés doivent être consignés par le SST, le SAGC ou le Service du greffe.

### RECOMMANDATIONS

2013-4-7	Préciser la procédure à suivre lorsque les soumissionnaires jugent que certains critères sont trop restrictifs. (SAGC)
2013-4-8	Définir dans les Politiques d'approvisionnement de gestion contractuelle, les dossiers pour lesquels le Service du contentieux, ou d'un conseiller juridique, devra être sollicité. (SAGC)
2013-4-9	Clarifier avec les services concernés les responsabilités en ce qui a trait au maintien du registre des contrats. (SAGC)

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

#### Commentaires SAGC

2013-4-7 Cette procédure fera l'objet d'un effort conjoint avec le Service du contentieux de la ville. Nous tenons tout de même à souligner que ces cas sont peu nombreux et qu'ils font déjà l'objet d'analyse de la part du SAGC et du Service du contentieux.

Échéancier : Q4 - 2014

2013-4-8 Cet élément sera considéré au cours de la révision des politiques en vigueur conjointement avec le Service du contentieux.

Échéancier : Q1 -2015

2013-4-9 Le SAGC est responsable de maintenir à jour le registre des contrats. Ce dernier est affiché sur le site Intranet de la ville. De plus, le SAGC utilise une application informatique corporative (GAA – Gestion des Appels d'Offres) qui assure un suivi de reconduction ou de renouvellement des contrats actifs.

### 4.6 RESPONSABILITÉS DU SUIVI DE L'EXÉCUTION DES CONTRATS ET ÉVALUATION DES FOURNISSEURS

#### OBSERVATIONS

Lorsqu'un contrat a été établi entre la Ville et un fournisseur, la Ville doit effectuer un suivi de la bonne exécution du contrat selon les modalités prévues. Le contrat porte sur divers aspects, dont les principaux éléments sont les travaux visés (services rendus ou les équipements livrés), les obligations légales, ainsi que les modalités de facturation.

Selon la Politique d'approvisionnement, le service requérant doit assurer le suivi de la réalisation des contrats et faire rapport au SAGC des difficultés rencontrées. Hormis ces responsabilités, la Politique est muette quant aux procédures après l'octroi du contrat.

Ainsi, lorsque le SST agit à titre de requérant pour un autre service, il n'est pas précisé si la responsabilité de suivre la bonne exécution du contrat et valider les montants facturés revient au SST ou à son client interne. À cet égard, nous constatons qu'il existe différentes façons de procéder pour suivre l'exécution du contrat et la facturation des biens ou des services. À titre d'exemple, dans certains cas, les factures sont envoyées au SST, dans d'autres cas elles sont envoyées au client interne, alors qu'elles sont parfois expédiées directement au Service des finances pour leur traitement. Nous notons qu'il n'existe pas une compréhension commune quant aux procédures après l'octroi du contrat, ce qui a un impact sur l'efficacité et l'efficience du processus.

Aussi, le processus d'acquisition se termine par l'évaluation des fournisseurs par le SST qui transmet l'information au SAGC. Cette procédure contribue à déterminer la satisfaction de la Ville à l'égard des services rendus ou des biens livrés et est encadrée par la Politique d'approvisionnement de la Ville.

Malgré la valeur importante des contrats TI et leur durée, nous n'avons retracé aucune évaluation dans le dossier relatif aux 12 contrats sélectionnés, et ce, même à l'échéance de ces derniers. Seuls deux dossiers, contenaient un courriel informel précisant que le service requérant était satisfait du rendement du fournisseur. Les intervenants rencontrés, tant au sein du SAGC que du SST, confirment que l'évaluation des fournisseurs n'est pas une pratique courante.

En vertu de l'article 573 de la *Loi sur les cités et villes*, une municipalité ne peut utiliser une évaluation de rendement insatisfaisant que si cette évaluation remplit un certain nombre de conditions. Un guide énonçant les éléments pouvant être considérés dans la réalisation de toute évaluation de rendement a été élaboré par le MAMOT. À cet égard, nous notons l'absence de critères d'évaluation ainsi que d'outils mis à la disposition des services pour procéder à l'évaluation du rendement des fournisseurs.

### RECOMMANDATIONS

2013-4-10	Revoir les Politiques d'approvisionnement et de gestion contractuelle afin de préciser les rôles et responsabilités des divers intervenants, en ce qui concerne l'exécution du contrat et le suivi de la facturation pour les contrats en technologie de l'information. (Direction générale)
2013-4-11	Mettre en place une procédure d'évaluation systématique des fournisseurs (ex: gabarits d'évaluation, critères d'évaluation). Au minimum, cette procédure devrait s'appliquer aux fournisseurs pour lesquels le rendement a été jugé insatisfaisant selon les éléments identifiés dans le guide élaboré par le MAMOT. (SAGC)

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

#### 2013-4-10 **Commentaire Direction générale**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

#### 2013-4-11 **Commentaire SAGC**

Le Conseiller professionnel – Amélioration continue et conformité du SAGC documentera le processus et les procédures à suivre pour mettre en place un système d'évaluation de la performance des fournisseurs robuste et documenté.

Échéancier : Q1 -2015

### LEXIQUE

#### APPEL D'OFFRES PUBLIC

Publication dans un journal diffusé sur le territoire de la Ville ou dans une publication spécialisée, ainsi que dans un système électronique d'appel d'offres accessible aux fournisseurs, d'un avis public à l'effet que la Ville requiert des offres pour l'acquisition de biens ou de services.

#### APPEL D'OFFRES SUR INVITATION

Sollicitation par écrit des offres auprès de fournisseurs susceptibles de fournir les biens ou les services requis.

#### CONTRAT OCTROYÉ PAR APPEL D'OFFRES

Ensemble des documents utilisés dans ce processus et composé notamment de la soumission déposée par le soumissionnaire et acceptée par la Ville, les documents d'appel d'offres, complétés et remis, les garanties et documents fournis par le soumissionnaire, les addendas, les documents additionnels déposés par le soumissionnaire, la résolution d'acceptation de la soumission par la Ville et tous les documents qui y sont joints.

#### CONTRAT OCTROYÉ DE GRÉ À GRÉ

une entente écrite décrivant les termes et conditions liant la Ville avec un fournisseur relativement à l'achat ou à la location d'un bien ou d'un service duquel découle une obligation de nature monétaire.

#### DEMANDE D'INTERVENTION

Demande écrite adressée au Service des achats et de la gestion contractuelle ayant pour but d'amorcer le processus d'acquisition afin d'obtenir un bien ou un service.

#### DEVIS

Document de nature administrative ou technique qui décrit par l'entremise de clauses et spécifications le bien ou service à acquérir de même que les conditions de réalisation.

#### CENTRE DE SERVICE PARTAGÉS DU QUÉBEC (CSPQ)

Le CSPQ a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

#### DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES

Ensemble des documents émis par la Ville servant à la préparation et à la présentation d'une soumission. Sans limiter la généralité de ce qui précède, ces documents comprennent le formulaire de soumission, le bordereau des prix soumissionnés, le cahier des charges générales, le cahier des charges particulières, les conditions générales, les conditions particulières, le devis technique, les conditions d'exécution, le cahier de pondération, les annexes, les commentaires additionnels, les formulaires, les addenda et tous autres documents ajoutés par la Ville.

### **FOURNISSEUR**

Toute personne physique ou morale qui offre des biens ou des services.

### **GAA**

Gestion des activités d'approvisionnement. Application utilisée pour le suivi des dossiers d'appel d'offres et des contrats par le Service des achats et de la gestion contractuelle.

### **MAMOT**

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.

### **RENOUVELLEMENT**

Nouveau contrat dont le contenu peut être différent ou non du contrat initial.

### **RECONDUCTION**

Continuation volontaire de l'application des termes du contrat initial. Un nouveau contrat n'est pas émis contrairement à un renouvellement.

### **SAGC**

Service des achats et de la gestion contractuelle.

### **SST**

Service des systèmes et technologies.

### **SERVICES PROFESSIONNELS**

Tout service exécuté par un ou des membres d'une corporation professionnelle régie par le Code des professions ou tout service émanant de personnes dont la profession est régie par une loi spécifique qui, directement ou par le biais d'une association, corporation, syndicat ou bureau, en contrôle l'exercice. Est également considéré comme un service professionnel tout avis spécialisé de nature intellectuelle, dispensé par une personne dont la formation pertinente est sanctionnée par un diplôme de niveau universitaire, ou l'équivalent.

### **SERVICE REQUÉRANT**

Le service de la Ville qui requiert un bien ou service pour l'accomplissement de sa tâche et la réalisation d'une activité municipale dont le service a la responsabilité.

### **SOUSSION**

L'offre, ainsi que les documents la constituant, déposés par un soumissionnaire en réponse à l'appel d'offres.

### **VILLE**

Ville de Laval agissant comme donneur d'ouvrage.

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.6 BILAN DE SÉCURITÉ

VUE D'ENSEMBLE / OBJECTIFS / RÉSULTATS DES TRAVAUX /

### 1. VUE D'ENSEMBLE

La Ville de Laval, 3<sup>ième</sup> ville en importance au Québec avec plus de 400 000 habitants, offre aux entreprises et citoyens de son territoire différents services municipaux. Au cours de la dernière décennie, elle a fait des investissements importants dans la structure de sa sécurité informatique.

Les progrès de la technologie informatique ont toutefois rendu la Ville, comme les autres municipalités, dépendantes des systèmes informatisés. En effet, l'utilisation de données électroniques pour effectuer des opérations et pour traiter, conserver et rendre disponible des informations essentielles pour les citoyens est de nos jours nécessaire.

Tout en offrant des avantages, cette dépendance peut également créer des vulnérabilités exploitables par des pirates informatiques qui ciblent souvent des administrations publiques. Des cyberattaques contre la Ville de Laval pourraient avoir des conséquences sur ses systèmes et opérations, plus particulièrement sur ses infrastructures critiques.

Les menaces contre les systèmes supportant ces opérations critiques évoluent également de plus en plus. La possibilité d'attaques par des organismes mondiaux, tels que le groupe de pirates informatiques appelé « Anonymous », a augmenté significativement depuis quelques années et peut causer des dommages importants à la réputation d'organisations diverses dont les Villes.

### 2. OBJECTIFS

Nous avons réalisé un mandat de bilan de sécurité afin d'évaluer la vulnérabilité de l'infrastructure informatique de la Ville de Laval.

L'objectif du mandat était de s'assurer qu'il existe des outils, des mécanismes et des contrôles de sécurité logique et physique afin de s'assurer que les données que la Ville détient, incluant des informations sur ses citoyens et ses employés, sont bien protégées contre des attaques externes et internes de son infrastructure informatique.

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Les résultats de nos travaux ont été communiqués aux services concernés et à la Direction. Par mesure de sécurité, les conclusions de notre évaluation ne seront pas divulguées dans le rapport annuel 2013. De plus, s'il advenait que nous conduisions dans les années subséquentes des mandats de nature similaire nous appliquerions la même politique de divulgation.

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.7 INDICATEURS DE GESTION MUNICIPaux DU MAMOT

VUE D'ENSEMBLE / OBJECTIFS ET PORTÉE / RÉSULTATS DES TRAVAUX /  
SOMMAIRE DES OBSERVATIONS / ANNEXQUE 1



### 1. VUE D'ENSEMBLE

En 1999, le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), confiait à un groupe de travail composé de représentants du milieu municipal, le développement d'indicateurs de performance destinés au secteur municipal. Cette initiative visait l'amélioration du fonctionnement et de la prestation des services offerts par les municipalités aux citoyens.

Implanté en mai 2004, la liste comprenait 19 indicateurs de gestion pour lesquels la présentation de l'information devait être fournie obligatoirement au MAMOT et 13 indicateurs dont l'utilisation était facultative. Suite à divers ajustements et réflexions, ceux-ci sont passés en 2011 à 17 indicateurs de gestion obligatoires et 10 facultatifs. L'annexe 1 présente les 17 indicateurs obligatoires regroupés par activité municipale concernée.

Les objectifs visés par ces indicateurs sont :

- fournir aux organismes municipaux des outils pour améliorer la prise de décision orientée vers une meilleure gestion;
- améliorer la performance des organismes municipaux dans la prestation des services municipaux;
- permettre aux élus et aux fonctionnaires municipaux de mieux comprendre l'évolution de la qualité des services offerts et de la santé financière de leur organisation;
- éclairer davantage les choix des décideurs municipaux;
- planifier adéquatement les services municipaux afin de mieux déterminer les cibles grâce à une meilleure connaissance de la situation;
- préserver les ressources grâce à leur utilisation judicieuse;
- permettre la communication d'information entre municipalités comparables dans le but d'identifier des améliorations.

## Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT

Le Service des finances est responsable de la préparation du rapport sur les indicateurs de gestion. Annuellement, il collige l'information provenant de différents services à la Ville. Le Service des finances présente également chaque année ses travaux au comité exécutif qui fait ses recommandations au conseil municipal et ce, afin d'informer les élus et les citoyens sur les coûts des services rendus par la Ville.

Les 17 indicateurs obligatoires sont regroupés selon les activités suivantes :

- › Sécurité incendie
- › Voirie municipale
- › Enlèvement de la neige
- › Eau potable
- › Eaux usées
- › Déchets domestiques et assimilés
- › Collecte sélective de matières recyclables
- › Croissance des valeurs résidentielles
- › Formation et départ à la retraite

De plus, des facteurs d'influences tels que la capacité de traitement de l'eau par les usines, les précipitations annuelles, etc., ont été identifiés pour chacun des indicateurs. Ceci facilite l'explication des écarts d'une année à l'autre ainsi qu'entre les villes.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE

### 2.1 OBJECTIF

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion des indicateurs de gestion municipaux du MAMOT. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes*, le mandat d'audit était sous la responsabilité du vérificateur général de la Ville de Laval.

Le mandat avait pour objectif d'évaluer :

- la qualité des données utilisées pour supporter le calcul des indicateurs;
- l'utilisation, que font les différents gestionnaires concernés, des indicateurs.

### 2.2 PORTÉE DE L'AUDIT

Ce mandat a été réalisé conformément aux normes relatives à l'audit de l'optimisation des ressources dans le secteur public émises par CPA Canada.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, les éléments probants, suffisants et adéquats ont été recueillis pour fonder raison-

## Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT

nablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. L'évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui ont été établis en tenant compte d'un ensemble de saines pratiques de gestion et des responsabilités de la Ville en ce qui concerne les indicateurs de gestion municipaux du MAMOT.

Nos travaux ont comporté des entrevues avec les gestionnaires et employés clés, l'analyse de la documentation pertinente ainsi que des sondages sur une base d'échantillonnage. Pour les fins du mandat, nous avons sélectionné 11 des 17 indicateurs de gestion qui avaient été présentés au rapport sur les indicateurs de gestion de 2011.

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Suite à nos travaux, nous concluons que les indicateurs de gestion municipaux produits sont fiables et reflètent la situation de la Ville, pour ses activités. La préparation des différents indicateurs requiert peu de ressources et sont faciles à calculer. Aussi, ils sont présentés annuellement, tel que requis, au conseil municipal et au MAMOT.

Enfin, lorsque des différences ont été soulevées, soit d'une année à l'autre pour la Ville de Laval ou entre les données de la Ville et celles des autres municipalités, les gestionnaires ont identifiés les principales raisons pouvant expliquer ces écarts.

Par contre, selon nos discussions avec les gestionnaires, les indicateurs du MAMOT sont peu utilisés comme outil de gestion au quotidien. Certains gestionnaires ont développé des indicateurs, parfois semblables à ceux présentés au MAMOT, mais ils sont toutefois produits plus fréquemment qu'une fois par année.

### 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

#### OBJECTIF 1 : QUALITÉ DES DONNÉES UTILISÉES POUR SUPPORTER LE CALCUL DES INDICATEURS

##### 4.1 FIABILITÉ DES DONNÉES

###### OBSERVATIONS

Les dix-sept (17) indicateurs sont regroupés en cinq sous-groupes : Sécurité publique, Transport routier, Aménagement-urbanisme-zonage, Ressources humaines et Hygiène du milieu, le dernier sous-groupe étant le plus important avec 10 indicateurs.

Afin de produire annuellement ces indicateurs de gestion, qui sont en majorité des coûts par service offert ou autres ratios financiers, deux informations sont requises, soit le numérateur et le dénominateur.

Les numérateurs de 11 des 17 indicateurs, représentent le coût de différentes activités tel que le coût du traitement des eaux, de la collecte des déchets, de l'enlèvement de la neige, etc. De plus, pour ces 11 indicateurs, l'information provient directement des états financiers de la Ville, à la section du « Sommaire des indicateurs de gestion de base ». Les numérateurs des 6 autres indicateurs sont des données internes à la Ville.

## Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT

Lors de nos travaux, nous avons validé que les coûts inclus dans les différentes activités (déneigement, eau potable, etc.), respectaient la classification des coûts selon le « Manuel de présentation de l'information financière municipale » du MAMOT. Nous avons également validé l'exactitude des calculs présentés.

Quant aux dénominateurs de 15 des 17 indicateurs, les informations sont des données quantitatives qui proviennent de différents services. Ainsi, on retrouve le nombre de km de voies pavées, de conduites d'eau potable et d'égout, de m<sup>3</sup> d'eaux usées traitées, de tonnes métriques de matières recyclables ou le nombre d'heures de formation. Quant aux 2 autres données, elles proviennent des états financiers de la Ville.

Chaque service fournit des informations qui proviennent de ses bases de données. Le Service des finances s'assure de la plausibilité des données reçues en questionnant les gestionnaires des différents services qui lui acheminent les informations.

En 2009 et 2010, le Service de l'ingénierie a revu le calcul du nombre de km de conduite fourni (égout et aqueduc). Ainsi, certains réseaux privés, dont le système d'aqueduc n'est pas sous la responsabilité de la Ville et les projets qui n'étaient pas finalisés à la date de calcul des indicateurs ont été exclus, en plus des doublons. Ceci a eu comme impact un écart à la hausse variant entre 3 % et 10 % sur la valeur des coûts.

Cet exercice, qui n'avait jamais été fait auparavant, et une modification à la procédure pour produire les indicateurs, a permis d'augmenter la fiabilité de l'information provenant du Service de l'ingénierie. La probabilité d'avoir un nouvel écart important au niveau de ces indicateurs est donc considérée comme faible.

Quant au Service de l'environnement, la présence d'outils informatiques calibrés pour les données liées au débit d'eau en m<sup>3</sup> (filtrage et épuration), rassure sur la qualité de l'information produite.

Selon nos tests, la fiabilité des informations présentées est donc jugée adéquate.

## 4.2 COÛT DE PRODUCTION DES DONNÉES

### OBSERVATIONS

Le coût pour produire les indicateurs comprend à la fois le temps du Service des finances et celui des différents services impliqués dans la production de l'information.

À noter que plusieurs services produisent déjà sur une base quotidienne ou hebdomadaire l'information requise pour calculer les indicateurs du MAMOT. Dans ces cas, nous n'avons pas comptabilisé de temps additionnel pour l'exercice de calcul des indicateurs.

Selon nos discussions avec les intervenants, le temps global de production équivaut à 6 500 \$ par année.

## Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT

**OBJECTIF 2 : UTILISATION, QUE FONT LES DIFFÉRENTS GESTIONNAIRES CONCERNÉS,  
DES INDICATEURS DE GESTION**

### 4.3 PRÉSENTATION DES DONNÉES

#### OBSERVATIONS

Les valeurs obtenues pour les indicateurs de gestion obligatoires doivent être acheminées au MAMOT avant le 30 juin de l'année qui suit celle pour laquelle les indicateurs ont été produits. L'information doit aussi être déposée au conseil municipal lors d'une séance ordinaire.

Ainsi, le Service des finances présente annuellement aux élus, les indicateurs de gestion et il transmet également ces indicateurs au MAMOT. Pour l'exercice de 2011, les indicateurs ont été présentés respectivement au comité exécutif et au conseil municipal le 13 juin 2012 et le 9 juillet 2012. De plus, le 10 juillet 2012, le MAMOT a confirmé la réception du rapport sur les indicateurs par la Ville de Laval. Le tableau 4.1 présente la date de transmission des indicateurs de gestion au MAMOT, par la Ville au cours des deux dernières années.

**TABLEAU 4.1  
DATE DE TRANSMISSION DES INDICATEURS DE GESTION AU MAMOT**

Exercice	Date de transmission
2011	10 juillet 2012
2012	10 juillet 2013

Les informations ont donc été transmises dans un délai raisonnable au MAMOT.

### 4.4 UTILISATION DES DONNÉES

#### OBSERVATIONS

Les indicateurs de gestion municipaux ont été bâtis afin de supporter la prise de décision dans la gestion municipale. Le MAMOT voulait ainsi qu'il y ait une intégration des indicateurs dans la gestion courante des villes. À cet effet, la comparaison des résultats obtenus au niveau des indicateurs avec une cible donnée, ses résultats antérieurs ou ceux d'une municipalité semblable, permet aux élus et fonctionnaires de la Ville d'améliorer leur performance.

Lors de la communication des indicateurs de 2011 aux élus et aux directeurs, le Service des finances a présenté les indicateurs de la Ville sur une période de 4 ans ainsi qu'un comparatif entre les 10 plus grandes villes du Québec. Dans ce document, on retrouve des éléments qui expliquent les écarts annuels à la Ville ainsi qu'avec les autres villes.

À titre d'exemple, la Ville de Laval a trois usines de filtration comparativement à d'autres villes qui n'ont qu'une usine. Aussi, certaines municipalités procèdent au ramassage de la neige alors que d'autres soufflent la neige directement sur les terrains. Dans les deux cas, les coûts et l'élément de comparabilité seront différents. Également, certains indicateurs sont présentés avant et après amortissement. Une ville qui investit beaucoup dans ses infrastructures aura des coûts après amortissement plus élevés qu'une ville qui dépense moins, une indication potentielle par contre de la désuétude de ses équipements

À cet effet, les gestionnaires ont mentionné avoir déjà comparé les indicateurs touchant leurs activités avec d'autres villes. Les gestionnaires reconnaissent aussi l'utilité d'indicateurs de gestion. Certains secteurs produisent à une fréquence plus élevée des indicateurs semblables à ceux produits annuellement par le MAMOT ou d'autres indicateurs de gestion. Par contre, suite à nos discussions, il appert que les gestionnaires utilisent peu les indicateurs du MAMOT dans leur gestion quotidienne.

Ces résultats rejoignent ceux d'un sondage sur l'utilisation des indicateurs de gestion qui a été réalisé en 2009 par un groupe de recherche et dont les conclusions et analyses ont été présentées au MAMOT. Selon ce sondage, sur les 388 municipalités ayant participé, seulement 4,5 % disait utilisé les indicateurs de gestion soit très ou assez souvent, 41 % très peu souvent et 54,5 % ne jamais utilisé les indicateurs de gestion. De plus, sur les 9 municipalités totalisant alors 100 000 habitants et plus, seulement 4 ont répondu au sondage et une seule des 4 disait utiliser les indicateurs.

Toujours selon ce sondage, les indicateurs seraient principalement utilisés pour rendre compte, soit aux élus (58 %) ou aux citoyens (28 %) mais seulement 17 % des municipalités l'utilisait pour améliorer leurs résultats.

Notons que la Ville a commencé à déployer certains tableaux de bord, mais cet outil reste embryonnaire. Il y aurait donc lieu de poursuivre ce développement afin de produire des indicateurs de gestion qui supportent les gestionnaires dans leur gestion et qui facilitent la reddition de comptes.

Les valeurs obtenues pour les indicateurs de gestion obligatoires doivent être acheminées au MAMOT avant le 30 juin de l'année qui suit celle pour laquelle les indicateurs ont été produits. L'information doit aussi être déposée au conseil municipal lors d'une séance ordinaire.

## Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT

Ainsi, le Service des finances présente annuellement aux élus, les indicateurs de gestion et il transmet également ces indicateurs au MAMOT. Pour l'exercice de 2011, les indicateurs ont été présentés respectivement au comité exécutif et au conseil municipal le 13 juin 2012 et le 9 juillet 2012. De plus, le 10 juillet 2012, le MAMOT a confirmé la réception du rapport sur les indicateurs par la Ville de Laval. Le tableau 4.1 présente la date de transmission des indicateurs de gestion au MAMOT, par la Ville au cours des deux dernières années.

### RECOMMANDATIONS

2013-2-1

- Faire l'inventaire des indicateurs actuellement en place pour chaque service;
- Comparer cet inventaire avec les indicateurs de gestion du MAMOT;
- Bonifier l'utilisation des indicateurs de gestion du MAMOT et favoriser la reddition de comptes en poursuivant le développement des tableaux de bord ou d'autres types d'information de gestion;
- Produire régulièrement ces indicateurs afin de mieux outiller la direction, les gestionnaires et les élus dans la gestion de la Ville.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Cette recommandation sera mise en œuvre car les tableaux de bord sont nécessaires dans le contexte d'une reddition de comptes de plus en plus serrée.

Cet exercice sera fait minutieusement afin de doter la Ville de tableaux de bord efficaces visant l'atteinte de ses propres objectifs de gestion, mais aussi pour répondre aux attentes de divers organismes qui sollicitent des données auprès de la Ville.

À titre d'exemple, pour la gestion des matières résiduelles, en plus des trois indicateurs retenus par le MAMOT, le plan d'action 2011-2015 de la Politique québécoise fixe de nouveaux objectifs qui exigeront d'autres indicateurs. La récupération des matières organiques, la réduction totale des matières générées et la diminution des volumes enfouis sont d'autres indicateurs qui seront d'actualité. De plus, dans le cadre de son Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles (PMGMR), la CMM sollicite les municipalités pour obtenir des données particulières afin de faire le suivi de ses propres objectifs.

ANNEXE 1

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION OBLIGATOIRES  
DU MAMOT PAR ACTIVITÉ

ACTIVITÉ	Indicateur
Sécurité incendie	1. Coût de la sécurité incendie / 100 \$ d'évaluation
Voirie municipale	2. Coût de la voirie municipale / km de voie
Enlèvement de la neige	3. Coût du déneigement/km de voie
Eau potable	4. Nombre de bris d'aqueduc / 100km de conduite d'eau potable 5. Coût de distribution en eau potable / km de conduite d'eau potable 6. Coût d'approvisionnement et de traitement de l'eau potable/ m <sup>3</sup> d'eau traitée 7. Coût de distribution de l'eau potable / m <sup>3</sup> d'eau potable
Eaux usées	8. Coût de traitement des eaux usées / m <sup>3</sup> d'eau usées traitées 9. Coût du réseau d'égout / km de conduite d'égout 10. Coût du réseau d'égout / m <sup>3</sup> d'eaux usées circulant dans les réseaux d'égout
Déchets domestiques et assimilés	11. Coût de la collecte des déchets / local



**LISTE DES INDICATEURS DE GESTION OBLIGATOIRES  
DU MAMOT PAR ACTIVITÉ**

ACTIVITÉ	Indicateur
Collecte sélective de matières recyclables	12. Tonnes métriques de matières recyclables / nombre d'habitants desservi par la collecte sélective  13. Tonnes métriques de matières recyclables / tonnes métriques de déchets
Aménagement, urbanismes et zonage	14. Croissance des valeurs résidentielles imposablese
Ressources humaines	15. Coût de la formation/ rémunération totale  16. Nombre d'heures de formation / effectifs  17. Taux de départs potentiels à la retraite pour les 5 prochaines années

# 5

## **SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

# 5

AFIN DE NOUS ASSURER DE LEUR MISE EN APPLICATION, NOUS AVONS EFFECTUÉ EN 2014, LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES PAR LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DANS LES RAPPORTS ANNUELS PRÉCÉDENTS.

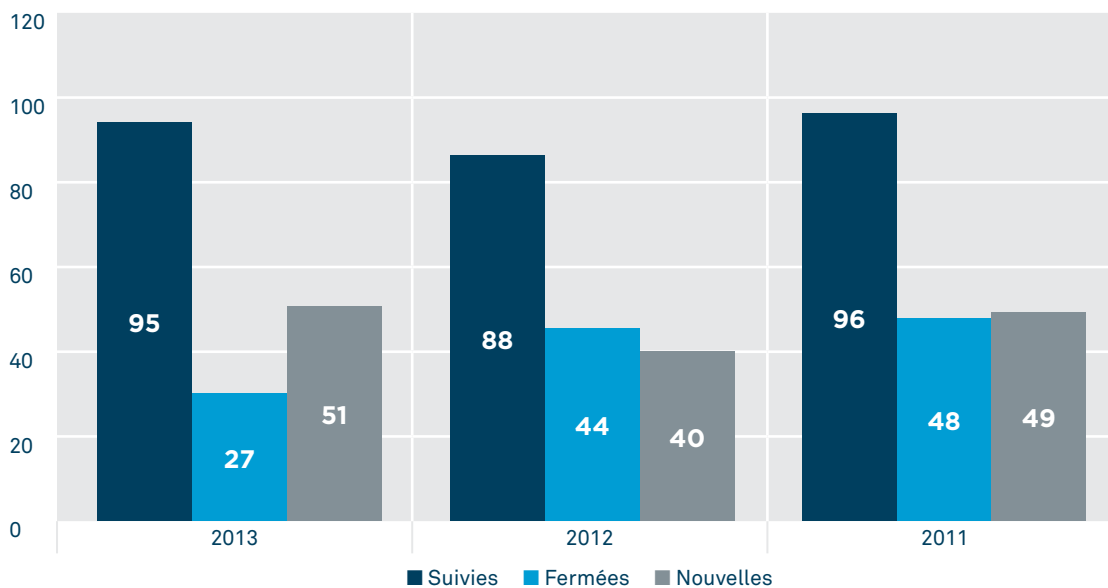
Le suivi s'est appuyé sur les informations probantes et les déclarations fournies par les gestionnaires et ne constitue pas une nouvelle vérification.

Nous avons effectué le suivi de l'ensemble des 44 recommandations non fermées contenues dans le rapport annuel 2012 du vérificateur général et, des 51 recommandations provenant des rapports d'audit émis en 2012. Le suivi a donc été réalisé pour un total de 95 recommandations dont 27 ont été fermées, soit 28 %.

De plus, pour les recommandations en cours de réalisation, 35 (ou 37 %) touchent des rapports émis entre 2001 et 2011.

Le suivi complété l'an dernier portait sur un total de 88 recommandations dont 40 provenaient de rapports émis en 2011 et 44 (ou 50 %) recommandations avaient été fermées.

### HISTORIQUE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS



## 5.1 Architecture réseau

### SECTEUR : SERVICE DES SYSTÈMES ET TECHNOLOGIES

Au cours de l'année 2001, un audit a été réalisé sur l'architecture du réseau informatique. Les objectifs poursuivis étaient de s'assurer que :


- la topologie des réseaux et les éléments de sécurité visaient à réduire les risques liés au transport des données;
- la documentation liée à l'architecture des réseaux était adéquate;
- les éléments de sécurité (coupe-feu, proxies, etc.) étaient adéquats;
- les processus de détection d'intrusion étaient adéquats.

Ce mandat avait permis de soulever des améliorations qui renforceraient la sécurité de l'infrastructure réseau.

### CONCLUSION :

Dix (10) recommandations avaient été soulevées en 2001. Une (1) recommandation concernant les plans de relève et de continuité demeure en suspens.

Un plan directeur de sécurité de l'information a été finalisé à l'automne 2013 mais aucune autre nouvelle activité n'a été entreprise depuis. Par contre, la Direction du service planifie la mise en place d'un plan de relève au programme triennal d'investissement (PTI) de 2015-2017.

RECOMMANDATION	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
Développer, tester et appliquer les plans de continuité et de relève pour justifier l'entente de niveau de service.		

## 5.2 Paie et information de gestion

### SECTEUR : SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Au cours de l'année 2004, un audit portant sur les opérations touchant le processus de la paie de la Ville a été effectué. Les objectifs poursuivis étaient de s'assurer que :

- le contrôle interne en place sur le système de paie était efficace;
- les politiques internes étaient définies;
- les risques étaient connus et contrôlés;
- les lois et règlements relatifs à la paie étaient respectés;
- le système de paie opérait de façon efficace afin de permettre l'exactitude de la paie, le paiement en temps opportun et l'enregistrement ponctuel et correct aux registres comptables;
- un suivi était effectué;
- les niveaux d'approbation étaient définis.

Nous avons noté certaines lacunes et/ou dérogations aux règlements relatifs aux opérations touchant le processus de la paie.

### CONCLUSION :

Vingt-quatre (24) recommandations avaient été soulevées en 2004. De 2004 à 2012, vingt-et-une (21) recommandations ont été réglées. Les trois (3) autres recommandations sont en cours de réalisation.

L'échéancier du projet d'informatisation des avis de changements, incluant l'enregistrement des données, est tributaire de la mise en place du système corporatif PPHT (Planification et paiement des heures travaillées).

Un exercice de relève, effectué en 2013, pour la base de données GIRH a été concluant puisqu'aucune anomalie n'a été relevée. Un test de relève du serveur qui contient la programmation du système GIRH est toujours prévu.

Quant à la base de données de l'application ERP Laval RH, le Service des systèmes et technologies planifie la mise en place d'un plan de relève au programme triennal d'investissement (PTI) de 2015-2017.

## 5.2 Paie et information de gestion

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
S'assurer que les avis de changements soient pré numérotés, en plusieurs copies et conservés dans un endroit non accessible afin d'assurer l'intégralité et un suivi efficace.	<input type="radio"/>	
Développer une procédure qui permettrait d'enregistrer les informations de façon ponctuelle afin de réduire les risques liés aux délais de traitement.	<input type="radio"/>	
S'assurer que les plans de relève et de recouvrement sont adéquats afin de pallier à tout imprévu.	<input type="radio"/>	

## 5.3 Gestion de l'assiduité

### SECTEUR : SERVICE DE POLICE

Au cours de l'année 2007, nous avons effectué un audit concernant la gestion de l'assiduité au Service de police. L'audit avait pour objectif d'évaluer les contrôles internes entourant la gestion de l'assiduité dans les différentes divisions du service, notamment :

- s'assurer de l'application, du respect et du suivi des horaires de travail;
- vérifier que les contrôles régissant l'approbation, l'enregistrement et la codification du temps supplémentaire étaient satisfaisants;
- s'assurer du caractère raisonnable du temps supplémentaire en comparaison avec des normes permettant de valider leur justification;
- s'assurer que la gestion des heures travaillées et du temps supplémentaire faisait intervenir les notions d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

### CONCLUSION :

Trente et une (31) recommandations avaient été soulevées en 2007. Vint-huit (28) recommandations ont été fermées depuis l'émission du rapport et trois (3) recommandations demeurent en suspens.

Différents mécanismes de contrôle manuels et automatiques ont été mis en place pour la gestion de l'assiduité. Néanmoins, l'implantation du système corporatif des ressources humaines PPHT (Planification et paiement des heures travaillées) est requise pour la finalisation des plans d'action concernant les 3 dernières recommandations.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
Établir des politiques et procédures formelles pour la gestion de l'assiduité (journaux quotidiens).	<input type="radio"/>	
Informatiser le processus d'enregistrement des heures dans le système.	<input type="radio"/>	
Développer un système intégré de gestion des heures travaillées pour l'ensemble des effectifs.	<input type="radio"/>	

## 5.4 Gestion des bâtiments

### SECTEUR : SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

Au cours de l'année 2008, nous avons effectué un audit relatif à la gestion des bâtiments au Service des travaux publics. Notre audit avait pour objectif d'évaluer les contrôles internes entourant la gestion des bâtiments afin de s'assurer notamment que:

- l'acquisition des fournitures était conforme aux politiques et procédures et faite selon les normes;
- les bâtiments et les équipements étaient sécurisés;
- les systèmes comptables et financiers permettaient de répertorier et de comptabiliser tous les coûts d'entretien des bâtiments et équipements;
- les travaux d'entretien s'effectuaient en conformité avec les baux et garanties applicables aux bâtiments et équipements;
- les ressources étaient utilisées de façon optimale.

### CONCLUSION :

Quarante-trois (43) recommandations avaient été soulevées en 2008. Depuis, trente-six (36) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi. Sept (7) recommandations demeurent en cours de réalisation.

Différents comités de santé et sécurité au travail (SST) ont été créés et les politiques et procédures en place sont révisées en continue. De plus, l'internalisation de la gestion des dossiers SST et relations de travail par le Service des ressources humaines facilite l'intégration des nouveaux processus.

L'implantation du système EAM (système de gestion des infrastructures municipales) devrait permettre la mise en place des différentes actions nécessaires à la résolution de 6 des 7 recommandations en suspens. Pour les contrôles entourant la distribution de l'essence, un comité conjoint entre les Services des achats et de la gestion contractuelle et des travaux publics a été créé et un projet pilote est prévu à cet effet.



## 5.4 Gestion des bâtiments

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
Un coût standard, incluant les frais fixes et tout autre coût entrant dans l'exécution d'un entretien, devrait être développé à l'interne et documenté. Ce coût standard permettrait d'effectuer des analyses sur les coûts des entretiens et offrirait la possibilité de comparer ces coûts avec ceux exécutés par un sous-traitant.	○	
S'assurer que les entretiens préventifs sont inscrits au système Maximo. S'assurer que les demandes font l'objet d'une planification à court terme, dans la mesure du possible.	○	
S'assurer qu'un inventaire est tenu pour les outils dans les camions et qu'un contrôle est effectué sur les matériaux utilisés.	○	
S'assurer que la Ville de Laval met en place des contrôles adéquats entourant la distribution de l'essence.	○	
S'assurer que les équipements garantis sont enregistrés dans le système Maximo et que les dossiers papiers sont répertoriés et classés. S'assurer que la personne responsable des équipements garantis obtienne une formation sur le système utilisé par la division Gestion des bâtiments.	○	
Développer des indicateurs de performance qui permettront de faire une évaluation basée sur des données reflétant la réalité du travail effectué et qui permettront d'évaluer la performance des employés.	○	
S'assurer que les politiques sont écrites et approuvées.		●
S'assurer que le système utilisé pour le suivi des bons de travail est relié aux autres systèmes ayant une pertinence avec la division, comme le système utilisé au magasin.	○	

## 5.5 Amendes et frais de cour

### SECTEUR : SERVICE DU CONTENTIEUX ET SERVICE DES FINANCES

Au cours de l'année 2009, un audit concernant les revenus d'amendes et frais de cour a été effectué. Les amendes et frais de cour sont des sources importantes de revenus pour la Ville. Ces montants proviennent des constats d'infractions émis par les Services de police, de l'environnement, de l'urbanisme et autres. Les objectifs du mandat étaient d'évaluer :

- la suffisance, l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes financiers entourant le processus d'encaissement des constats d'infractions et leur comptabilisation;
- la suffisance, l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes financiers entourant le processus de radiation des comptes à recevoir ainsi que le processus de calcul de la provision pour mauvaises créances liées aux constats d'infractions en circulation et en souffrance de paiement;
- l'efficacité et l'efficacité des contrôles opérationnels entourant le processus de saisie des constats dans le registre des constats (ponctualité et intégralité);
- l'efficacité et l'efficacité des contrôles opérationnels entourant le processus de gestion des dossiers selon la *Loi sur les cours municipales* et le *Code de procédure pénale*;
- l'efficacité et l'efficacité des contrôles opérationnels entourant le processus d'administration des dossiers physiques et électroniques.

### CONCLUSION :

Neuf (9) recommandations avaient été soulevées en 2009. Depuis, huit (8) recommandations ont été fermées, et une (1) recommandation est toujours en cours de réalisation

Les gestionnaires sont en attente de l'implantation de la billetterie électronique et de la refonte de certains modules du programme de la Cour municipale pour trouver des solutions aux délais de saisie. Dans l'intervalle, des suivis sont effectués et différents moyens sont mis en place pour diminuer les retards dans la saisie de constats.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
Établir, approuver et communiquer les délais à respecter pour la cueillette, la saisie et la transmission des constats signifiés à la Cour municipale et les délais à respecter pour activer le dossier au système.  Implanter un processus de suivi et d'enquête des anomalies identifiées. (s'adresse au Service de police – Centre administratif)	○	

## 5.6 Gestion du risque lié à la sécurité dans la prestation des activités de loisirs

### SECTEUR : SERVICE DE LA VIE COMMUNAUTAIRE ET DE LA CULTURE

Au cours de l'année 2009, un mandat d'audit portant sur la gestion du risque lié à la sécurité dans la prestation des activités de loisirs au Service de la vie communautaire et de la culture (VCC) a été effectué. Les objectifs du mandat visaient à s'assurer que :

- les activités offertes par le VCC (événements, camps de jour, activités sportives et communautaires, etc.) étaient sécuritaires pour le public, le personnel et pour tout autre usager et étaient réalisées en conformité avec la « Déclaration de service aux citoyens »;
- les employés concernés étaient qualifiés et compétents en matière de sécurité;
- le personnel se comportait de façon à respecter les valeurs et le code de conduite;
- les employés et les représentants d'organismes concernés étaient formés relativement aux aspects de sécurité;
- les lieux et les équipements mis à la disposition du public, du personnel et de tout autre usager étaient sécuritaires et conformes au *Code de prévention des incendies*;
- les plaintes et/ou commentaires étaient pris en charge et un suivi était effectué.

Nous constatons, suite à l'audit, que les contrôles entourant la prestation sécuritaire des activités de loisirs par le VCC étaient dans l'ensemble satisfaisants. Nous avons cependant relevé certains éléments laissant place à amélioration.

### CONCLUSION :

Dix-neuf (19) recommandations avaient été soulevées en 2009. Depuis, dix-sept (17) recommandations ont été fermées, dont deux (2) lors de ce suivi. Le programme estival d'animation de la Ville a obtenu, à l'été 2013, sa conformité au cadre de référence de l'Association des camps du Québec. Un rapport externe d'inspection des parcs et aires de jeux a aussi été réalisé et un budget pour la mise à niveau de 20 parcs, identifiés comme prioritaires selon le rapport, a été autorisé. Une formation de base sera offerte en 2014 à plus de 20 employés responsables de l'entretien des aires et équipements de jeux.

Des travaux étaient en cours de réalisation pour adresser les deux autres recommandations, notamment :

- une politique de prévention et d'intervention en matière d'abus sexuels pour l'ensemble des programmes s'adressant aux enfants doit être finalisée et approuvée par le comité exécutif. Certains éléments qui seront intégrés dans cette politique font déjà partie des guides et directives remis aux employés;
- les négociations se poursuivent avec les écoles propriétaires d'une piscine intérieure utilisée par la Ville quant aux responsabilités en termes de sécurité, qualité de l'eau et respect de la réglementation.

## 5.6 Gestion du risque lié à la sécurité dans la prestation des activités de loisirs

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
Élaborer et mettre en œuvre une procédure écrite de prévention et d'intervention visant à contrer les risques d'abus sexuels.	○	
Intégrer dans les ententes avec les écoles propriétaires d'une piscine intérieure utilisée par la Ville, des clauses spécifiques relativement aux responsabilités des parties en ce qui concerne les aspects de sécurité, de la qualité de l'eau et le respect de la réglementation en vigueur.	○	
Établir des objectifs cibles applicables au programme estival d'animation et développer une série d'indicateurs de performance, notamment associés à l'objectif de sécurité afin de les présenter périodiquement sous forme de rapport de gestion.		●
<p>Envisager la réalisation à court terme d'une inspection complète des modules de jeux par une firme externe spécialisée au niveau de la conformité aux normes applicables.</p> <p>Prévoir ultérieurement l'implantation d'un programme d'inspection externe périodique.</p> <p>Développer un programme d'inspection interne annuel pour l'ensemble des modules de jeux afin de permettre le maintien du niveau de sécurité attendu et s'assurer de la conformité aux normes applicables.</p> <p>Réaliser une revue en profondeur des processus relatifs aux modules de jeux.</p> <p>(s'adresse au Service de l'ingénierie)</p>		●

## 5.7 Évaluation de la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI – La gestion des accès et droits d'accès

### SECTEUR : SERVICE DES SYSTÈMES ET TECHNOLOGIES

Au cours de l'année 2010, un audit a été réalisé sur la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI. Le principal objectif poursuivi par cet audit était d'évaluer la structure organisationnelle actuelle et la sécurité de l'environnement informatique afin de répondre aux normes de contrôle et de sécurité généralement reconnues.

Ce mandat nous avait permis de soulever des améliorations, principalement quant à :

- la gouvernance de la sécurité dans l'organisation;
- la mise en place d'une politique de sécurité et de procédures pour les équipes opérationnelles afin d'uniformiser les pratiques;
- au processus de gestion des accès au niveau des systèmes d'exploitation, des bases de données et des applications incluant la révision périodique des accès de tous les utilisateurs;
- au processus de journalisation et de surveillance des rapports de sécurité;
- l'absence d'indicateurs pour la surveillance du réseau et des événements de sécurité.

### CONCLUSION :

Douze (12) recommandations avaient été soulevées en 2010. Depuis, sept (7) recommandations ont été appliquées, dont une (1) cette année et il reste cinq (5) recommandations à suivre.

Les données comportant des informations personnelles sont maintenant masquées dans les environnements de tests.

Quant aux autres recommandations, une procédure devrait être rédigée pour définir les accès et assurer le suivi, lorsqu'un membre de l'équipe du service informatique s'attribue des privilèges d'accès afin d'offrir du support. Par contre, pour certaines recommandations, aucun nouveau développement n'a été réalisé cette année, compte tenu des priorités du secteur.

## 5.7 Évaluation de la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI – La gestion des accès et droits d'accès

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<p><b>Séparation des équipements de développement, de test et d'exploitation</b></p> <p>Séparer de façon logique ou physique les équipements de développement, de tests et d'exploitation et de restreindre les accès de façon appropriée.</p> <p>Dans le cadre d'essais, éviter de copier les données sensibles des systèmes de production dans l'environnement de tests. Si une information personnelle ou toute autre information sensible est utilisée dans le cadre d'essais, supprimer tous les détails et contenus sensibles ou de les modifier de manière à les rendre anonymes avant de les utiliser.</p>		●
<p><b>Exigences d'exploitation relatives au contrôle d'accès</b></p> <p>Définir une politique de contrôle d'accès pour toutes les couches des systèmes (systèmes d'exploitation, bases de données et applications) qui tient compte des exigences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identification de toutes les informations liées aux systèmes et des risques auxquels l'information est exposée;</li> <li>• profils d'accès utilisateur normalisés pour les différents rôles au sein de l'organisation;</li> <li>• gestion des droits d'accès dans un environnement centralisé qui reconnaît tous les types de connexions disponibles;</li> <li>• cloisonnement des rôles pour le contrôle d'accès.</li> </ul>	○	

## 5.7 Évaluation de la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI – La gestion des accès et droits d'accès

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<p><b>Gestion de l'accès utilisateur</b></p> <p>Définir une procédure de contrôle d'accès pour la création et la désactivation des comptes utilisateurs pour toutes les couches des systèmes (systèmes d'exploitation, bases de données et applications) qui tient compte des exigences suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• création de comptes utilisateurs uniques;</li> <li>• autorisation du propriétaire du système avant la création du compte utilisateur;</li> <li>• suppression ou blocage immédiat des droits d'accès des utilisateurs qui ont quitté l'organisation, incluant les employés contractuels;</li> <li>• modification des mots de passe temporaires des prestataires de services;</li> <li>• documenter une liste de tous les droits d'accès et comptes attribués à chaque employé et de documenter une procédure de mise à jour de cette liste en fonction des mouvements de personnel.</li> </ul> <p>Pour chaque système, nommer un responsable qui se chargera d'établir le niveau de protection nécessaire pour ce système et d'en autoriser l'accès.</p> <p>Restreindre et contrôler l'accès aux comptes de services à hauts privilèges sur les systèmes.</p> <p>Procéder à la revue des comptes utilisateurs et des privilèges d'accès de façon périodique.</p>	○	
<p><b>Contrôle d'accès au réseau</b></p> <p>Définir une politique relative à l'utilisation du réseau et des services en réseau.</p>	○	

## 5.7 Évaluation de la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI – La gestion des accès et droits d'accès

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<p><b>Contrôle d'accès au système d'exploitation</b></p> <p>Mettre en place un mécanisme d'authentification permettant de vérifier l'identité déclarée par l'utilisateur à tous les types d'utilisateurs (y compris au personnel de l'assistance technique, aux opérateurs, aux administrateurs réseau, aux programmeurs système et aux administrateurs de base de données).</p> <p>Renforcer et uniformiser la configuration des mots de passe (qualité, respect des règles, changements par les utilisateurs, etc.).</p> <p>Limiter l'emploi d'utilitaires ou de services non sécurisés. En cas de nécessité, mettre en place des mesures de contrôle et de surveillance appropriées.</p>	○	
<p><b>Contrôle d'accès aux applications</b></p> <p>Restreindre et contrôler l'accès aux comptes de services à hauts privilèges tels « Oracle » sur les bases de données.</p> <p>Documenter une liste de tous les droits d'accès et comptes attribués à chaque employé selon un profil définissant les droits d'accès des utilisateurs et documenter un procédure de mise à jour de cette liste.</p> <p>Limiter l'emploi d'utilitaires permettant de contourner la sécurité. En cas de nécessité, mettre en place des mesures de contrôle et de surveillance appropriées.</p>	○	



## 5.8 Adjudication des contrats

### SECTEUR : SERVICE DES ACHATS ET DE LA GESTION CONTRACTUELLE

Au cours de l'année 2010, nous avons effectué l'audit du processus d'adjudication des contrats de la Ville de Laval. Le processus d'adjudication des contrats est un processus critique au sein de l'administration municipale qui y consacre, en conséquence, des efforts importants. C'est un processus qui requiert la plus grande rigueur au niveau de son encadrement en vue de le rendre transparent, équitable et crédible.

Les objectifs du mandat étaient d'évaluer :

- si le processus d'adjudication des contrats relatifs à l'acquisition de biens et de services jouissait d'un encadrement qui repose sur de saines pratiques dans le domaine et qui favorise le respect de la réglementation en vigueur;
- si le processus administratif relatif aux appels d'offres favorisait l'acquisition au meilleur coût des biens et des services en qualité et en quantité suffisante, et ce, en temps opportun tout en favorisant le respect des lois, de même que l'objectivité, l'équité et la transparence dans l'adjudication des contrats;
- si l'encadrement et le suivi favorisaient l'acquisition des biens et des services de moins de 25 000 \$ au meilleur coût, en qualité et en quantité suffisante, et ce, en temps opportun, tout en favorisant l'objectivité, l'équité et la transparence dans l'adjudication des contrats.

Au moment de l'exécution du mandat, nous avons observé que la responsabilité partagée de l'approvisionnement au Service de l'ingénierie et à celui des achats et de la gestion contractuelle ne favorisait pas la présence des meilleures pratiques de gouvernance dans le processus global d'approvisionnement, notamment en raison des pratiques différentes mises en œuvre par chacun des groupes.

Nous avons constaté que certains contrôles entourant le processus d'adjudication des contrats requéraient des améliorations principalement dû au manque de politiques et procédures ainsi qu'à la faible information de gestion qui restreignait les mécanismes de suivi.

L'an dernier, nous avons réalisé un mandat de suivi détaillé des recommandations du présent mandat. En conclusion, il avait été soulevé que : « *Bien que plusieurs plans d'action aient été mis en place, le transfert des activités du Service de l'ingénierie au Service des achats et de la gestion contractuelle devient impératif. Différents points d'améliorations avaient été soulevés au rapport de 2010 dont la préparation d'appels d'offres du domaine de la construction et la qualité des plans et devis préparés par les firmes d'ingénieurs-conseils. Ce transfert doit s'effectuer dans les meilleurs délais afin d'assurer l'uniformisation et l'efficacité du processus des appels d'offres et favoriser la transparence dans l'adjudication des contrats.*

*En 2013-2014, il est également prévu que le Service des achats et de la gestion contractuelle finalise les différentes procédures, qu'il évalue la possibilité d'implanter un processus de pré-qualification des fournisseurs et développe des outils de gestion et de suivi. »*

## 5.8 Adjudication des contrats

### CONCLUSION :

Vingt-sept (27) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2010. De ce nombre, dix-huit (18) recommandations ont été fermées et neuf (9) sont en cours de réalisation.

Pour le montage et la préparation des appels d'offres du domaine de la construction, qui sont actuellement sous la responsabilité du Service de l'ingénierie, une analyse de la situation avec échéancier afin de transférer cette activité sous le Service des achats et de la gestion contractuelle, a été proposée.

Suite à l'arrivée de deux nouvelles ressources au Service des achats et de la gestion contractuelle, la documentation des différentes procédures et directives du Service et la mise en place d'un processus structuré pour les appels d'offres sur invitation et pour le suivi des documents d'assurance, de garantie et de licence seront réalisées.

De plus, l'évaluation de la mise en place d'un fichier fournisseur sera considérée et un nouveau gabarit pour les certificats de trésorerie et certains rapports de gestion seront développés. Un rapport mensuel pour la détection du fractionnement des contrats est déjà en place.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>ÉLÉMENTS DE GOUVERNANCE</b>		
<p><b>Politique et procédures internes à l'intention du personnel impliqué dans le processus d'approvisionnement</b></p> <p>Documenter, à l'intention du personnel impliqué dans le processus d'approvisionnement (Services des achats et de la gestion contractuelle, de l'ingénierie et du greffe), une politique et des procédures internes.</p> <p>Concevoir une politique et des procédures qui s'appliqueront à l'ensemble du personnel concerné dans un but d'harmonisation et d'uniformisation.</p> <p><i>(Les politiques ont été mises en place)</i></p>	○	

## 5.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>ÉLÉMENTS DE GOUVERNANCE</b>		
<p><b>Politique et procédures internes à l'intention du personnel des services requérants impliqué dans le processus d'approvisionnement</b></p> <p>Documenter, à l'intention du personnel des services requérants impliqué dans le processus d'approvisionnement, une politique et des procédures internes, détaillant leur rôle et leurs responsabilités dans le processus global d'approvisionnement et autres directives pertinentes.</p> <p><i>(Complété pour les achats de gré à gré et les soumissions sur invitation)</i></p>	○	
<b>LANCEMENT DES APPELS D'OFFRES</b>		
<p><b>Sélection des soumissionnaires invités concernant les appels d'offres sur invitation et les transactions de gré à gré</b></p> <p>Revoir la pratique actuelle et élaborer une procédure structurée de sélection des soumissionnaires pour les appels d'offres sur invitation et les transactions de gré à gré.</p> <p><i>(Prévue dans la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle)</i></p> <p>S'assurer d'harmoniser et d'uniformiser les pratiques de tous les intervenants concernés.</p>	○	
<p><b>Fichier fournisseurs</b></p> <p>Pour des raisons d'efficacité et d'efficience, intégrer le fichier fournisseurs de services professionnels à celui du système ERP. <i>(Complété)</i></p> <p>L'approbation requise par le Comité exécutif pour l'inscription au fichier fournisseurs des fournisseurs de services professionnels devrait être abolie compte tenu de la nature purement administrative de l'inscription. <i>(Complété)</i></p> <p>Évaluer notamment la possibilité d'implanter un système de pré-qualification des fournisseurs de services professionnels à titre de pré-requis à l'inscription au fichier fournisseurs.</p>	○	

## 5.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>LANCEMENT DES APPELS D'OFFRES</b>		
<p><b>Préparation des appels d'offres du domaine de la construction</b></p> <p>Réévaluer la pratique actuelle de confier le montage et la préparation des appels d'offres relativement à l'octroi des mandats professionnels dans le domaine de la construction aux chefs de division du Service de l'ingénierie et envisager plutôt confier cette responsabilité au Service des achats et de la gestion contractuelle pour des raisons d'efficacité et d'efficience ainsi que pour un meilleur contrôle de la qualité. Le Service de l'ingénierie, à titre de requérant, ne devrait demeurer responsable que de préparer le rapport technique inclus au document d'appel d'offres.</p> <p>Réévaluer la pratique actuelle de confier systématiquement et globalement la procédure d'appel d'offres aux firmes de consultants externes relativement à la sélection des entrepreneurs en construction.</p> <p>Envisager confier la procédure d'appel d'offres à des firmes de consultants externes que pour les dossiers requérant une expertise technique spécialisée, après analyse, et ce, en accord avec les règles en vigueur dans le domaine du génie.</p>	○	
<b>ANALYSE DES SOUMISSIONS REÇUES ET ADJUDICATIONS DES CONTRATS</b>		
<p><b>Certificats de trésorerie (CT) et communications au CE</b></p> <p>Revoir et uniformiser le contenu des CT, notamment à l'égard des éléments requis à présenter (Services de l'ingénierie et des achats et de la gestion contractuelle).</p> <p>Envisager l'utilisation d'un formulaire type à compléter pour chaque CT incluant l'ensemble des éléments requis dont seuls les paramètres variables seraient à saisir dans le formulaire ou envisager un resserrement des contrôles d'assurance qualité relativement au contenu des CT.</p> <p>Certains éléments d'exception dans le contenu des appels d'offres devraient faire l'objet d'une mention spécifique sur le document de communication au CE afin de porter ces éléments à l'attention particulière des membres du comité.</p>	○	

## 5.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>SUIVI DES CONTRATS</b>		
<p><b>Suivi des documents d'assurance, de garantie, de licence et autres</b></p> <p>La responsabilité du suivi des assurances et autres documents devrait être établie et assignée formellement. En ce qui concerne la responsabilité des maîtres d'œuvre à l'égard de ce suivi, celle-ci devrait être précisée clairement dans le cahier des charges.</p> <p>La procédure de suivi des assurances et autres documents devrait être intégrée aux nouvelles procédures à être élaborées à l'intention du personnel impliqué dans le processus d'approvisionnement.</p> <p>Un suivi informatisé des échéances devrait être implanté à cet égard.</p> <p><i>(Mise en place du fichier informatisé GAA)</i></p> <p>Évaluer le besoin d'établir des mesures particulières en matière de garanties à l'égard des contrats venus à échéance et en attente d'un renouvellement.</p>	○	

## 5.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>SUIVI DES CONTRATS</b>		
<p><b>Analyse de la qualité des plans et devis préparés par les firmes d'ingénieurs-conseils</b></p> <p>Élaborer, formaliser et mettre en œuvre une procédure interne formalisée d'assurance qualité portant sur les plans et devis préparés par les firmes d'ingénieurs-conseils, en vue de s'assurer que ceux-ci sont complets et ne comportent aucune omission à l'égard d'éléments importants, notamment en ce qui a trait à la nature et à la suffisance des sondages à prévoir. Une procédure d'assurance qualité pourrait également permettre de voir à intégrer des programmes spéciaux au besoin, par exemple un programme d'analyse de valeur.</p> <p>Une procédure d'assurance qualité portant sur les plans et devis préparés par les firmes d'ingénieurs-conseils devrait être intégrée aux nouvelles procédures à être élaborées à l'intention du personnel impliqué dans le processus d'approvisionnement.</p> <p>Réaliser périodiquement des analyses visant à déterminer si des éléments manquants dans les plans et devis ont été à l'origine de certains avis de modification et apporter les correctifs en conséquence, le cas échéant.</p>	○	
<p><b>Rapports de gestion et de suivi</b></p> <p>Développer des rapports de gestion afin d'améliorer le suivi des dossiers et des activités d'approvisionnement.</p>	○	

## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

### SECTEUR : SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Au cours de l'année 2011, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le processus de gestion de la santé et sécurité au travail (SST) à la Ville de Laval et qui relève du Service des ressources humaines.

Les objectifs du mandat visaient à s'assurer de :

- l'efficacité des outils et processus de suivi financier de la SST;
- la gestion adéquate de la prévention et de la promotion de la SST;
- la gestion adéquate du processus d'analyse et de suivi des réclamations;
- la conformité aux obligations légales applicables en matière de diligence raisonnable en SST et toutes autres lois et normes applicables;
- l'utilisation optimale de moyens tels que l'assignation temporaire afin de réduire les coûts relatifs aux lésions professionnelles.

L'étendue de l'audit avait pris en considération l'ensemble des grandes activités liées à la gestion de la santé et sécurité au travail, soit la prévention, l'indemnisation et la gestion financière. Au moment du mandat, les processus de SST faisaient l'objet d'une refonte majeure suite à l'adoption, fin 2011, de la nouvelle politique corporative.

Nous avons constaté que les contrôles entourant les processus de gestion SST requéraient des améliorations importantes, spécialement au niveau du volet Prévention. En effet, plusieurs contrôles nécessaires à une bonne gouvernance des activités de prévention n'étaient pas en place lors de notre audit. De plus, l'ajout d'une dimension corporative à la structure de gestion actuelle occasionne des besoins de communication à tous les niveaux.

### CONCLUSION :

Trente-trois (33) recommandations avaient été soulevées dans le rapport d'audit en 2011. De ce nombre, vingt-neuf (29) ont été fermées, dont cinq (5) cette année, et quatre (4) sont en cours de réalisation.

## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

Les recommandations qui ont été mises en place :

- implantation d'un système de contrôle parallèle pour assurer un suivi du système de gestion de santé et sécurité au travail (SGSST), en attente de son déploiement informatique;
- développement d'un modèle de rapport d'enquête pour les accidents majeurs et d'un rapport d'inspection des lieux de travail;
- mécanisme de reddition de comptes au comité de direction et révision du formulaire d'assignation temporaire.

Quant aux recommandations en cours de réalisation:

- présentation d'un rapport trimestriel, incluant des indices de performances et des cibles, au comité SST et à la Direction générale;
- ajout d'un mécanisme pour identifier les manquements liés aux contrats et la formalisation d'une délégation d'autorité en matière de SST dans les services;
- déploiement d'une trousse d'accidents de travail et une formation pour le Service de sécurité incendie.



## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET PRÉVENTION</b>		
<p><b>Objectifs de gestion corporatifs, plan de travail SST corporatif et plan d'intervention du fournisseur de services</b></p> <p>Dans le cadre du projet d'implantation d'un système de gestion SST :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer des objectifs de gestion corporatifs, un plan de travail corporatif SST et un plan d'intervention du fournisseur de services sur une base annuelle. Faire réviser ces documents par le comité de direction et s'assurer que ces documents sont approuvés par le directeur général;</li> <li>• les responsabilités d'élaboration du plan corporatif, le suivi de ce plan et la supervision de la réalisation du plan d'intervention du fournisseur de services devraient être formellement assignés en fonction de la structure d'autorité fonctionnelle qui aura été établie;</li> <li>• communiquer les objectifs corporatifs aux directions des services;</li> <li>• le plan de travail corporatif annuel devrait être mis à jour en continu en fonction des imprévus;</li> <li>• implanter une procédure de suivi périodique du plan de travail corporatif SST et du plan d'intervention du fournisseur de services.</li> </ul>	○	

## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET PRÉVENTION</b>		
<p><b>Processus d'enquête et d'analyse d'accidents</b></p> <p>Revoir en profondeur, formaliser et rendre applicable à l'ensemble des directions la procédure d'enquête, d'analyse et de rapport d'accident pour toutes les situations d'accidents avec ou sans perte de temps.</p> <p>La procédure relative aux rapports d'accidents avec incapacité d'un jour devrait comprendre notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un rapport d'accidents avec incapacité d'un jour complété systématiquement et en temps opportun par le superviseur pour tout accident avec ou sans perte de temps;</li> <li>• un rapport d'accident avec incapacité d'un jour intégrant une section pour l'analyse de l'accident et les recommandations du supérieur immédiat;</li> <li>• un mécanisme de révision des rapports d'accidents avec incapacité d'un jour jusqu'au directeur du service ou son délégué en matière de SST;</li> <li>• un mécanisme formalisé de suivi pour l'ensemble des recommandations;</li> <li>• l'établissement de critères pour identifier les accidents plus graves ou dont la probabilité de récurrence s'avère élevée;</li> <li>• la désignation formelle des responsables des enquêtes d'accidents majeurs pour chaque direction;</li> <li>• la préparation d'un rapport formel d'enquête d'accidents majeurs par les responsables désignés selon le modèle de rapport préétabli;</li> <li>• la formation obligatoire des responsables désignés pour mener les enquêtes d'accidents majeurs;</li> <li>• un mécanisme de révision des rapports des enquêtes d'accidents majeurs par le fournisseur de services;</li> <li>• un mécanisme de reddition de comptes relatif aux rapports d'enquêtes d'accidents majeurs au comité de direction.</li> </ul>		●

## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET PRÉVENTION</b>		
<p><b>Procédure mensuelle d'inspection des lieux de travail</b></p> <p>Avec le nouveau système de gestion SST, notamment à l'aide des matrices de risques complétées par les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier toutes les directions qui auraient avantage à implanter une procédure périodique d'inspection;</li> <li>• instaurer une formation obligatoire des responsables désignés pour les inspections;</li> <li>• désigner formellement pour chaque direction les responsables qualifiés à l'interne et aussi en externe;</li> <li>• revoir en profondeur le format et le contenu des inspections, de façon à s'assurer de couvrir les risques et les éléments de conformité importants, par exemple sous la forme d'un aide-mémoire;</li> <li>• implanter une procédure de suivi formalisé des plans d'action;</li> <li>• implanter une procédure périodique de vérification de la qualité des rapports d'inspection à être réalisée par le fournisseur de services;</li> <li>• prévoir un mécanisme de reddition de comptes relatif aux rapports d'inspection au comité de direction.</li> </ul>		●

## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET PRÉVENTION</b>		
<p><b>Éléments SST dans les appels d'offres et dans les contrats</b></p> <p>Revoir l'ensemble des clauses relatives à la SST dans les documents d'appels d'offres et du cahier des charges relatif à l'exécution de travaux par un expert en SST. Intégrer, le cas échéant, les modifications à ces documents suite aux recommandations reçues de l'expert en SST.</p> <p>Développer des directives pour encadrer la rédaction des contrats de type gré à gré afin de s'assurer que les gestionnaires songent à inclure systématiquement toutes les clauses pertinentes en matière de SST dans ce type de contrat.</p> <p>Développer des directives à l'intention des directions afin d'encadrer le suivi à mettre en œuvre, permettant d'assurer le respect des clauses SST incluses dans les contrats avec des tiers.</p> <p>Établir une reddition de comptes à l'instance qui aura été désignée concernant les manquements aux règles par les sous-traitants et les mesures de correction apportées.</p>	○	
<p><b>Structure d'autorité</b></p> <p>Dans le cadre du projet d'implantation du SGSST :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formaliser la structure d'autorité fonctionnelle en matière de SST, par exemple à l'aide d'un organigramme;</li> <li>• demander aux directions de préciser et de documenter la délégation d'autorité en matière de SST pour leur service en se fondant sur la structure d'autorité fonctionnelle qui aura été établie, ainsi que de formaliser les mécanismes d'approbation, particulièrement à l'égard : <ul style="list-style-type: none"> <li>› des politiques et procédures;</li> <li>› des objectifs annuels de gestion;</li> <li>› du plan annuel de prévention;</li> <li>› du programme annuel de formation;</li> <li>› du plan d'information et de communication;</li> <li>› autres.</li> </ul> </li> </ul>	○	


## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET PRÉVENTION</b>		
<p><b>Mécanisme de traitement des demandes d'intervention en prévention</b></p> <p>Demander au fournisseur de services de documenter les demandes d'intervention en prévention reçues, par exemple à l'aide d'un registre des demandes reçues.</p> <p>Les informations tirées de ce registre pourraient permettre d'intégrer, par exemple, le nombre, la nature et la date de résolution des demandes dans un rapport d'activités du fournisseur de services ou de développer un indicateur de performance à cet égard.</p>		●
<p><b>Accessibilité aux encadrements administratifs</b></p> <p>Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle politique SST et du projet d'implantation d'un système de gestion SST, harmoniser les politiques et encadrements de niveau corporatif et les rendre accessibles à l'ensemble des employés de manière centralisée.</p>		●

## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET INDEMNISATION</b>		
<p><b>Non-remise ou remise tardive des formulaires d'assignation temporaire</b></p> <p>Mettre en œuvre et compléter le projet prévoyant la remise d'une trousse de départ à l'employé en cas d'accident ou de blessure, incluant le formulaire d'assignation temporaire, préalablement à la visite chez le médecin.</p> <p>Élaborer une procédure à l'égard de l'assignation temporaire, prévoyant les mesures applicables en cas de non-remise ou de remise tardive du formulaire d'assignation temporaire.</p> <p>Dans le cadre d'une formation générale à l'intention des gestionnaires sur la SST, expliquer et communiquer la procédure à l'égard de l'assignation temporaire.</p> <p>Organiser des séances d'information à l'intention des employés afin de communiquer la procédure à l'égard de l'assignation temporaire, notamment la responsabilité de présenter le formulaire d'assignation temporaire lors de la visite initiale chez le médecin et en temps opportun pour chaque visite médicale subséquente.</p> <p>Intégrer une procédure de communication des exceptions dans les rencontres de gestion mensuelle avec le fournisseur de services, ainsi qu'un mécanisme d'escalade à la Direction des Ressources humaines afin de déterminer les mesures applicables lorsque les employés n'ont pas remis leur formulaire d'assignation temporaire en temps opportun.</p>	○	

## 5.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET INDEMNISATION</b>		
<p><b>Assignment temporaire non appliquée</b></p> <p>Réaliser une revue en profondeur des formulaires d'assignment temporaire existants, incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'identification du nombre optimal de formulaires requis en fonction de la nature des emplois;</li><li>• l'inclusion des seules tâches détaillées qui auront été évaluées pertinentes.</li></ul> <p>Établir un mécanisme formalisé de communication et d'approbation fondé sur la structure d'autorité fonctionnelle qui aura été établie de toutes les assignments temporaires non appliquées par les directions des services.</p>		

## 5.10 Gestion des projets et des extras - réhabilitation des infrastructures urbaines

### SECTEUR : SERVICE DE L'INGÉNIERIE

Au cours de l'année 2012, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le processus de gestion des projets et des extras – volet réhabilitation des infrastructures urbaines à la Ville de Laval et qui relève du Service de l'ingénierie.

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer qu'il existe :

- des outils et contrôles pour estimer correctement le coût des projets et pour évaluer les soumissions des firmes d'ingénieurs;
- des contrôles pour faire le suivi des travaux réalisés;
- des mécanismes pour valider que les addendas au contrat sont justifiés;
- des mécanismes de reddition de comptes sur la gestion des contrats.

Suite au travail effectué, nous concluons que la gestion des contrats d'ingénierie et les dépassements des coûts (extras), pour les projets de réhabilitation des infrastructures urbaines, requéraient des améliorations importantes. Des lacunes avaient été observées à chacune des étapes clés de la gestion des contrats exposant ainsi la Ville à de l'inefficacité et de l'inefficience dans ses interventions, à un service aux citoyens déficient et potentiellement à une mauvaise gestion des fonds publics.

Nous avons aussi observé des lacunes importantes en matière de reddition de comptes, ce qui ne permettait pas un suivi efficace des projets.

### CONCLUSION :

Vingt (20) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2012. De ce nombre, deux (2) recommandations ont été fermées et dix-huit (18) sont en cours de réalisation.

Ainsi, le choix des rues est fait en fonction du Plan d'intervention et des critères des programmes de subvention du MAMOT. De plus, une fiche de vérification et de validation des demandes de travaux supplémentaires est maintenant en place.

Quant aux autres recommandations, plusieurs plans d'action sont en cours de réalisation et ils devraient être finalisés pour la plupart d'ici la fin de 2014. Le programme d'inspection des infrastructures urbaines et le transfert des données sur la géomatique de la Ville, afin d'établir le Plan d'intervention, se poursuivent. L'embauche de nouvelles ressources au Service de l'ingénierie, afin de mieux préparer les analyses préliminaires, réaliser certains travaux et surveiller les chantiers est prévue.

Des procédures internes couvrant les différentes étapes de la réalisation d'un projet sont à rédiger. Enfin, certains plans d'action seront réalisés conjointement avec le Service des achats et de la gestion contractuelle : développer une banque de prix unitaires, une grille d'évaluation du travail des firmes de génie-conseil et transférer la responsabilité de préparation des appels d'offres d'ingénierie-construction.



## 5.10 Gestion des projets et des extras - réhabilitation des infrastructures urbaines

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>SÉLECTION DES PROJETS DE TRAVAUX DE RÉHABILITATION DES INFRASTRUCTURES URBAINES</b>		
Compléter la collecte de données sur l'état actuel des infrastructures urbaines (réseaux d'aqueduc, d'égouts et des chaussées) et les incorporer au Plan d'intervention.	○	
Établir et mettre en application un plan d'investissements dédié à la réhabilitation des infrastructures, arrimé au Plan d'intervention et qui aura reçu l'approbation des autorités de la Ville et y mettre des priorités.	○	
S'assurer de documenter toute dérogation au Plan d'intervention.		●
Poursuivre les démarches afin d'implanter de nouveaux outils techniques d'aide à la décision en matière de planification des travaux de réhabilitation des infrastructures.	○	
<b>ÉVALUATION SOMMAIRE DES COÛTS DES TRAVAUX</b>		
Doter le Service de l'ingénierie de procédures internes en matière d'évaluation sommaire des coûts des travaux.	○	
Développer et maintenir une banque de prix unitaires détaillés qui représente le coût réel du marché pour l'achat de matériaux.	○	
Examiner la possibilité de devancer dans le processus les inspections télévisées et les sondages à l'étape de l'évaluation sommaire des coûts afin d'effectuer une analyse préliminaire plus juste des projets.	○	
Évaluer la suffisance de ressources humaines au sein de la division Gestion et réhabilitation des infrastructures.	○	

## 5.10 Gestion des projets et des extras - réhabilitation des infrastructures urbaines

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VÉRIFICATION DES PLANS, DES DEVIS ET DES ESTIMATIONS DES COÛTS DES TRAVAUX</b>		
Mettre en place un système d'évaluation du travail des firmes de génie-conseil à l'étape de la préparation des plans et devis au sein du Service de l'ingénierie.	○	
Doter le Service de procédures internes en matière de vérification du travail des firmes de génie-conseil.	○	
Examiner la possibilité d'effectuer à l'interne une portion de la réalisation de plans et devis afin de développer l'expertise du personnel de la Ville.	○	
Réviser et mettre à jour le cahier des charges spéciales pour la construction des réseaux d'égouts et d'aqueduc, document datant de 1999 et mis à jour en 2003.	○	
De plus nous réitérons les recommandations soulevées au rapport « Adjudication des contrats » émis en 2010 : Envisager de confier les responsabilités suivantes au Service des achats et de la gestion contractuelle : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le montage et la préparation des appels d'offres concernant l'octroi des mandats professionnels du domaine de la construction (fait actuellement par le Service de l'ingénierie);</li> <li>• la procédure d'appel d'offres relativement à la sélection des entrepreneurs en construction, notamment pour les travaux de réhabilitation et de construction dont la nature s'avère peu complexe et récurrente (effectuée présentement par les firmes de consultants externes).</li> </ul>	○	

## 5.10 Gestion des projets et des extras - réhabilitation des infrastructures urbaines

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>RÉUNIONS ET VISITES DE CHANTIER</b>		
<p>Mettre en place des procédures afin d'encadrer le personnel de la Ville dans les visites et les réunions de chantier. Les procédures devront notamment contenir des exigences:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sur des objectifs et des points de contrôle à effectuer lors des visites et des réunions de chantier;</li> <li>• sur le suivi des défaillances observées et relevées lors des visites et des réunions de chantier;</li> <li>• sur la fréquence nécessaire des visites et des réunions afin d'effectuer un suivi adéquat et opportun;</li> <li>• sur la documentation des visites et des réunions de chantier.</li> </ul>	○	
<p>Poursuivre l'embauche d'ingénieurs afin d'effectuer à l'interne une portion du suivi des travaux et ainsi développer l'expertise du personnel de la Ville.</p>	○	
<p>Examiner la possibilité d'effectuer à l'interne une portion des travaux en réhabilitation des infrastructures urbaines et ainsi développer une expertise interne.</p>	○	
<b>VÉRIFICATION DES RAPPORTS D'AVANCEMENT DES TRAVAUX ET DES DÉCOMPTES</b>		
<p>Élaborer des procédures destinées au personnel du Service, contenant des points de contrôle spécifiques, afin de vérifier et valider les données contenues dans les rapports d'avancement des travaux et les décomptes préparés par les firmes de génie-conseil. Les procédures devront notamment prévoir des consignes afin d'exiger que des analyses écrites préparées par les fonctionnaires soient compilées aux dossiers des projets.</p>	○	

## 5.10 Gestion des projets et des extras - réhabilitation des infrastructures urbaines

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VÉRIFICATION DES « AVIS DE TRAVAUX SUPPLÉMENTAIRES »</b>		
Élaborer et mettre en place une procédure de vérification et de validation des demandes de travaux supplémentaires. La procédure devra être destinée aux membres du personnel du Service de l'ingénierie chargés de recevoir et d'analyser ces demandes.		●
<b>MÉCANISMES DE REDDITION DE COMPTES</b>		
<p>Mettre en place un système de reddition de comptes interne au sein du Service de l'ingénierie afin de notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluer le rendement des actes posés par la Ville et sur les résultats obtenus pour les projets de réhabilitation des infrastructures urbaines;</li> <li>• produire un rapport annuel de gestion sur le rendement dans les projets selon les objectifs préétablis et en intégrant des données financières et non financières;</li> <li>• éclairer les gestionnaires, élus et citoyens sur toute considération clé quant à la capacité de la Ville de Laval à maintenir ou à améliorer ses pratiques, ses attentes et les résultats attendus en matière de projets de réhabilitation des infrastructures urbaines.</li> </ul>	○	
Mettre en place une procédure d'organisation des dossiers de projets gérés par le Service de l'ingénierie. La documentation appropriée des contrats doit comprendre au minimum : la description et la justification des projets et des besoins en référence au Plan d'intervention, les devis et les plans techniques, les estimations préliminaires, les appels d'offres, les analyses et validations internes des documents produits par les firmes et les entrepreneurs, les comptes-rendus des réunions de chantier, les comptes-rendus des visites de terrains, les communications au comité exécutif, les documents de suivi des déficiences et des mesures correctrices mises en place, les rapports de chantier et les décomptes.	○	

## 5.11 Gestion des sites contaminés

### SECTEUR : SERVICES DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'URBANISME, DE L'ÉVALUATION, DU CONTENTIEUX ET DES FINANCES

Au cours de l'année 2012, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le processus de gestion des sites contaminés à la Ville de Laval.

L'objectif du mandat était de s'assurer que la Ville de Laval avait mis en place des mécanismes de contrôle suffisants pour gérer les sites contaminés sur son territoire.

De manière générale, la Ville a une bonne connaissance des sites contaminés sur son territoire. Toutefois, il existe plusieurs registres de sites contaminés à la Ville, ce qui peut parfois créer une confusion sur l'état exact de contamination d'un site donné.

Aussi, la Ville n'a pas de processus standardisés lors de l'échange d'information entre les différents services, ce qui, lors d'un remplacement d'employé ou l'arrivée d'un nouvel employé ne permet pas de s'assurer de l'uniformité des informations transmises.

Dans les cas de location à court et long terme de sites, la Ville n'est pas suffisamment outillée pour établir rapidement, à la fin d'une période de location, la responsabilité d'une contamination. Finalement, bien que la Ville ait entrepris des travaux pour se conformer aux exigences du chapitre SP 3260 de la norme de l'ICCA, plusieurs étapes doivent être réalisées afin que la Ville soit prête pour l'exercice comptable débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

### CONCLUSION :

Quatorze (14) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2012. De ce nombre, neuf (9) recommandations ont été fermées et cinq (5) sont en cours de réalisation.

Les différentes responsabilités concernant la gestion des terrains contaminés à la Ville ont été transférées au Service de l'environnement. Ce service a également précisé, via une note de service auprès des directions de la Ville, les différents répertoires existants ainsi que leur utilité et a aussi indiqué la procédure à suivre pour les demandes d'études de la qualité des sols. De plus, une mise en garde a été affichée sur le portail de la Ville lorsqu'un citoyen fait une recherche et qu'il y a des divergences entre un numéro de lot et l'adresse civique.

Également des précisions sur la présence ou le potentiel de contamination d'un immeuble est dorénavant indiqué dans les conditions limitatives des rapports d'expertises du Service de l'évaluation et au certificat d'évaluation qui en découle.

Quant aux recommandations en cours de réalisation, une comparaison de l'état de contamination d'un site entre le registre officiel de la Ville et celui du MDDEFP devra être faite régulièrement pour limiter les divergences entre les deux sites. Une clause sur la responsabilité en cas de contamination d'un site doit être ajoutée aux baux que la Ville signe à titre de locateur ou locataire. Enfin, les travaux sur les impacts financiers se poursuivent en vue de l'entrée en vigueur du chapitre SP 3260.

## 5.11 Gestion des sites contaminés

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VUE D'ENSEMBLE DES SITES CONTAMINÉS</b>		
<p>S'assurer d'informer les employés de l'existence et de l'utilité des différents registres sur les sites contaminés de la Ville de Laval afin de leur permettre de bien comprendre les limites et les usages de chacun et d'identifier adéquatement dans quels registres une recherche spécifique doit être faite.</p> <p>Direction responsable : Service de l'environnement</p>		●
<p>Considérer centraliser au secteur de l'environnement l'acheminement de toutes les informations sur les sites contaminés ainsi que leur consolidation sous un seul registre.</p> <p>Direction responsable : Service de l'environnement</p>		●
<p>Obtenir auprès du MDDEFP des précisions sur l'état de contamination des sites régis par la LQE et pour lesquels il existe des divergences avec la Ville dans l'état du site.</p> <p>Direction responsable : Service de l'environnement</p>	○	
<p>Harmoniser l'écriture des adresses afin qu'un site soit inscrit sous la même adresse dans tous les registres.</p> <p>Direction responsable : Service de l'environnement</p>		●
<p>Se doter d'une procédure afin de maintenir la transmission d'informations entre les services de la Ville.</p> <p>Direction responsable : Service de l'environnement</p>		●

## 5.11 Gestion des sites contaminés

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>PROCESSUS DE DOCUMENTATION DES INFORMATIONS RELATIVES AUX SITES CONTAMINÉS</b>		
<p>Élaborer et officialiser des procédures pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inscrire au registre officiel de la Ville les nouveaux avis reçus;</li> <li>• informer les responsables de dossiers en cours, de la modification des informations au registre à la suite de l'inscription d'un nouvel avis;</li> <li>• valider la réception au MDDEFP d'un avis de décontamination lors de l'attribution de la demande d'un permis de construction pour un site dont le promoteur ou le propriétaire mentionne que les travaux de décontamination sont terminés;</li> <li>• déterminer l'état d'un site lors de l'attribution d'un permis de construction ou de lotissement.</li> </ul> <p>Direction responsable : Service de l'urbanisme</p>		●
<p>Élaborer et officialiser une :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procédure à suivre pour une demande d'information sur un site et son traitement dans le cadre de l'évaluation de la valeur d'un site;</li> <li>• lettre type pour les demandes et les transferts d'information entre les services.</li> </ul> <p>Direction responsable : Service de l'environnement</p>		●

## 5.11 Gestion des sites contaminés

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>PRÉSENCE DE MÉCANISMES DE COLLABORATION ENTRE LES SERVICES POUR IDENTIFIER LE RISQUE QUE LES SITES SOIENT CONTAMINÉS</b>		
<p>Analyser différents moyens permettant d'émettre un permis pour la décontamination d'un site sans qu'il soit nécessaire de modifier l'état de contamination du site.</p> <p>Direction responsable : Service de l'urbanisme</p>		●
<p>Indiquer clairement, sur le formulaire d'évaluation, si une demande d'information relativement à la présence de contamination ou au potentiel de contamination sur le site a été faite de même que la réponse obtenue relativement à cette demande, le cas échéant.</p> <p>Direction responsable : Service de l'évaluation</p>		●
<p>S'assurer que toutes les clauses limitatives ayant permis l'attribution d'une valeur à un site sont bien retranscrites dans la note de service accompagnant le certificat d'évaluation.</p> <p>Direction responsable : Service de l'évaluation</p>		●
<p>Ajouter dans les baux une clause sur l'état du site au moment de la signature du bail.</p> <p>Direction responsable : Service du contentieux</p>	○	
<p>Analyser la pertinence, sur la base des activités pour lesquelles la Ville doit louer des sites, d'ajouter une clause dans le bail définissant la responsabilité de chaque partie en cas de contamination du site.</p> <p>Service du contentieux</p>	○	
<p>Analyser la pertinence, sur la base des activités justifiant une emphytéose, d'ajouter une clause dans le bail sur la responsabilité du locataire à réhabiliter le site si ce dernier l'a contaminé.</p> <p>Direction responsable : Service du contentieux</p>	○	



## 5.11 Gestion des sites contaminés

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>IMPACT FINANCIER ASSOCIÉ À LA GESTION DES SITES CONTAMINÉS ET PRÉPRATION POUR LE CHAPITRE SP 3260</b>		
<p>Poursuivre la préparation en vue de l'entrée en vigueur du chapitre SP 3260, notamment en cherchant à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• évaluer le nombre de sites pour lesquels un passif sera à inscrire;</li><li>• évaluer les impacts financiers associés à ces sites.</li></ul> <p>Directions responsables : Services de l'environnement et des finances</p>	○	

## 5.12 Gestion et contrôle des délais de paiements

### SECTEUR : SERVICE DES FINANCES

Au cours de l'année 2012, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le processus de gestion et de contrôle des délais de paiements à la Ville de Laval et qui relève du Service des finances.

Les objectifs du mandat visaient à s'assurer de :

- l'adéquation, l'efficacité et l'efficience des contrôles entourant les paiements;
- l'efficacité et l'efficience du processus de gestion entourant les paiements.

L'étendue de l'audit a été restreinte à l'approbation et aux délais de paiements de la division Paiements du Service des finances. Concernant le risque lié aux délais de paiements, celui-ci a été scindé en deux, soit les délais excessifs causant la perte d'escomptes sur paiement rapide et ceux entraînant des pénalités et des intérêts.

Nos travaux ont démontré que les contrôles quant à la validation et à l'approbation des paiements sont adéquats. Les délais de paiements étaient associés aux services requérants et étaient principalement dues à l'absence de réception électronique des bons de commande. Toutefois, des améliorations devraient être apportées à l'égard des outils de gestion ainsi que de la documentation des politiques et procédures.

### CONCLUSION :

Neuf (9) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2012. De ce nombre, deux (2) recommandations ont été fermées et sept (7) sont en cours de réalisation.

Une modification a été apportée au bon de commande afin de préciser aux fournisseurs que la facturation doit être acheminée au Service des finances. Aussi, un rapport indiquant les paiements pour un même fournisseur, sans égard à sa place d'affaires, est maintenant produit.

Les activités en cours sont les suivantes :

- rédaction de politiques et procédures pour les activités de paiements;
- révision des rapports de gestion, afin qu'ils rencontrent les besoins du Service, sont en cours.

## 5.12 Gestion et contrôle des délais de paiements

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>BONS DE COMMANDE</b>		
Faire programmer un rapport qui sera généré mensuellement et qui colligera les bons de commande approuvés pour lesquels une réception a été saisie, mais qui n'ont pas fait l'objet d'un paiement afin de permettre un suivi adéquat des documents électroniques latents et ainsi éviter les retards de paiement indus.	○	
Élaborer et diffuser une procédure portant sur l'obligation par les services de donner instructions aux fournisseurs d'acheminer les factures à la division Paiements.	○	
Inscrire sur le bon de commande acheminé au fournisseur l'instruction d'expédier la facture au Service des finances.		●
<b>FACTURES SAISIES</b>		
Réitérer la demande de développement d'un rapport indiquant les paiements d'un même numéro de facture à plus d'une reprise pour un même fournisseur et ce, sans égard à la place d'affaires.		●
<b>RAPPORT SOMMAIRE DES LOTS DE PAIEMENTS</b>		
Reconfigurer le rapport sommaire des lots de paiements afin d'y afficher intégralement toutes les informations qu'il contient, notamment le nom du fournisseur et le numéro de la facture, en plus d'y intégrer un sous-total de paiement par chèque.	○	

## 5.12 Gestion et contrôle des délais de paiements

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>RAPPORT DE SAISIE DES FACTURES</b>		
Revoir la configuration du rapport de saisie des factures afin d'y fournir uniquement l'information pertinente pour les gestionnaires.	○	
Développer un rapport des factures saisies mais non validées et/ou approuvées.	○	
<b>RAPPORTS DE GESTION</b>		
Mettre à jour les besoins en information de gestion au sein de la division Paiements de façon à développer et produire périodiquement des rapports de gestion permettant de faire une reddition de comptes des activités de paiements.	○	
<b>POLITIQUES ET PROCÉDURES</b>		
Utiliser l'information déjà existante afin de développer et diffuser des politiques et procédures écrites sur les paiements.	○	

## 5.13 Délais d'émission de permis

### SECTEUR : SERVICE DE L'URBANISME

Au cours de l'année 2012, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le processus de gestion des délais d'émission de permis à la Ville de Laval et qui relève du Service de l'urbanisme.

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des processus d'émission de permis ainsi que de la livraison de ces derniers en temps opportun.

Le processus d'émission était dans l'ensemble efficace; les retards dans la livraison étaient souvent attribuables à l'attente de documents provenant d'autres services ou d'organismes externes.

Toutefois, des améliorations pouvaient être apportées afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience des processus d'émission de permis.

### CONCLUSION :

Huit (8) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2012. De ce nombre, cinq (5) recommandations ont été fermées et trois (3) sont en cours de réalisation.

Une nouvelle division, information et permis, a été créée ce qui permet un meilleur suivi des délais d'émission des permis. Des feuilles de cheminement, incluant de l'information sur la documentation à conserver, sont maintenant en place. Le jour même de l'arrivée des dossiers au Service de l'urbanisme, ceux-ci sont datés et attribués à un technicien. De plus, l'aménagement des bureaux des techniciens a été revu afin d'optimiser la recherche des dossiers en cours.

Le secteur est en attente de l'approbation d'un règlement pour officialiser la délégation d'autorité au niveau des permis. De plus, un projet de refonte du système des permis et une formation personnalisée aux techniciens, selon leurs besoins, sont prévus.

## 5.13 Délais d'émission de permis

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>POLITIQUES ET PROCÉDURES</b>		
<p>Développer des politiques et des procédures incluant entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les étapes à suivre pour chaque type de demande avec des exemples pour des demandes standards, exceptionnelles ainsi que celles à traiter en priorité et rapidement (« fast track »);</li> <li>• la description de la documentation à maintenir en dossier;</li> <li>• les autorités d'approbation;</li> <li>• la liste des organismes sans but lucratif exemptés de frais, etc.</li> </ul>		●
<p>Formaliser dans un document les délégations d'autorité pour l'approbation des permis.</p> <p>Considérer revoir les autorités d'approbation pour les dossiers standards.</p>	○	
<p>Élaborer des objectifs en termes de délais d'émission par type de permis en tenant compte de la complexité des demandes et en assurer un suivi périodique.</p>		●
<b>RAPPORTS DE GESTION</b>		
<p>Revoir le contenu des rapports mensuels de productivité afin de s'assurer qu'ils contiennent les informations nécessaires à la production d'analyses pour mesurer l'efficacité et l'efficacité du processus d'émission de permis.</p> <p>Produire les analyses et identifier les sources d'amélioration.</p>	○	

## 5.13 Délais d'émission de permis

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>DOSSIERS PAPIER DISTRIBUÉS AUX TECHNICIENS</b>		
Réévaluer le processus actuel de distribution de demande de permis aux techniciens en tenant compte de leurs capacités et de leurs connaissances et songer à adopter un processus plus automatisé, selon des critères préétablis.	○	
Réévaluer le processus d'assignation des dossiers en attente afin de considérer les assigner au moment de la création du dossier papier et électronique et de communiquer l'assignation de façon ponctuelle aux techniciens.		●
Valider auprès du Service de technologies la possibilité d'ajouter la saisie d'une date d'assignation dans Repère afin de mieux gérer la gestion du délai du traitement des permis.		●
Entreposer les dossiers papier en cours dans un lieu accessible aux techniciens et autres ressources qui en ont besoin dans le cadre de leur travail.		●



**RAPPORT D'ACTIVITÉS  
DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**



## Chapitre 6



# RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

---

### PAGE 207

Rapport de l'auditeur indépendant sur le relevé des dépenses relatif au Bureau du vérificateur général de la Ville de Laval pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013

### PAGE 209

Relevé des dépenses relatif au Bureau du vérificateur général de la Ville de Laval

Les résultats des différentes activités ainsi que le mandat et les objectifs du Bureau du vérificateur général sont consignés dans les chapitres précédents de ce rapport.

### BUDGET ET DÉPENSES 2013

Mon budget est défini par la *Loi sur les cités et villes* et ne peut être inférieur à 0,13 % des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement de la Ville.

Le conseil municipal a autorisé le 4 mars 2013 un budget supplémentaire de 100 000 \$ au Bureau du vérificateur général afin de défrayer les coûts pour des mandats d'audit sur une sélection de contrats adjudgés et sur des transactions immobilières. Ainsi, nous avons conduit deux mandats dont un sur l'adjudication de contrats en technologie de l'information et un autre sur le processus de gestion des transactions immobilières. Les rapports pour ces deux mandats se retrouvent au chapitre 4 du rapport.

L'écart de 118 024 \$ entre les dépenses réelles du Bureau du vérificateur général et le budget révisé de 1 172 160 \$ est principalement attribuable au fait que les postes d'adjointe administrative et de chef vérificateur – optimisation des ressources ont été respectivement comblés qu'à la fin mars et avril 2013 et au report des échéances de travaux pour certains dossiers d'audit d'optimisation des ressources qui se sont avérés plus lourds que prévus.

### DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Lors de la séance du 10 mars 2014, le conseil municipal a adopté la délégation de pouvoirs pour le vérificateur général qui se résume ainsi :

« Le vérificateur général nommé en vertu des articles 107.1 et 107.2 de la *Loi sur les cités et villes* est autorisé à effectuer des dépenses et à passer des contrats. Par conséquent, dans les limites des crédits qui lui sont versés annuellement en vertu de l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général peut autoriser toute dépense du Bureau du vérificateur général relativement à l'application de son mandat défini aux articles 107.6 et suivants de la Loi.

Pour l'application de la présente délégation, le vérificateur général peut confier des mandats pour l'obtention de services professionnels sans égard du montant et ce, tout en se conformant aux dispositions des articles 573 et suivants de la *Loi sur les cités et villes* concernant l'adjudication de contrats. ».

### ÉQUIPE

L'équipe du bureau du vérificateur général est composée de 4 personnes, soit un chef vérificateur audit financier et conformité, un chef vérificateur optimisation des ressources, une adjointe administrative et le vérificateur général.

Afin de réaliser nos travaux, nous avons été appuyés par des consultants externes, principalement la firme Raymond Chabot Grant Thornton avec laquelle le Bureau du vérificateur général avait un contrat échéant le 30 avril 2014.

Nous avons lancé un appel d'offres public en mars 2014 pour l'adjudication de contrats pour l'audit financier, l'audit d'optimisation et les services juricomptables. Les volets d'audit financier et d'optimisation des ressources ont été remportés par la firme Deloitte. Le volet

## Rapport d'activités du vérificateur général

pour les services juricomptables a été adjugé à la firme KPMG. Les contrats sont pour une durée de trois ans avec la possibilité de deux renouvellements de deux ans.

### RÉPARTITION DES HONORAIRES PROFESSIONNELS PAYÉS POUR L'ANNÉE 2013

Honoraires professionnels	Répartition (%)
Audit financier et conformité	49 %
Audit d'optimisation des ressources et autres services	47 %
Audit d'optimisation des ressources et autres services	3 %

### PLANIFICATION DES TRAVAUX D'AUDIT

Afin de réaliser les différents travaux, je m'assure d'utiliser de façon efficiente et efficace les ressources mises à ma disposition.

Premièrement, les ressources financières nécessaires à la réalisation des travaux d'audit statutaire (audit financier et de conformité) sont établies. Deuxièmement, le solde des ressources financières, déduction faite de celles nécessaires à l'administration du Bureau, est attribué à l'audit d'optimisation de ressources de la Ville et de ses organismes ainsi qu'au suivi des recommandations formulées au cours des années antérieures.

Lors de mes travaux relatifs à l'audit financier de la Ville de Laval, de la Société de transport de Laval et du Centre local de développement de Laval, je collabore étroitement avec l'auditeur externe. En effet, la planification du travail à effectuer et l'audit des états financiers est faite conjointement, et ce, dans le but d'éviter le dédoublement du travail et ainsi optimiser le temps qui y est consacré. Pour ce qui est des autres organismes, je planifie le travail à effectuer, supervise les travaux, révise les dossiers, rencontre les administrateurs concernés, émet un rapport d'audit et assiste aux différents conseils d'administration.

Afin de mieux planifier les mandats en matière d'optimisation des ressources, je me base sur une approche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques. Cette approche, dans un contexte budgétaire très limité, permet de donner une valeur ajoutée à mes interventions pour m'arrimer aux approches reconnues en gestion intégrée des risques. Nous avons complété une nouvelle matrice de risques qui nous guidera dans le choix des mandats que nous conduirons dans les prochaines années. Nous mettrons à jour celle-ci annuellement.

### FORMATION

Les membres du Bureau du vérificateur général ont participé à plusieurs séances de formation au cours de l'année afin de maintenir à jour les connaissances concernant le secteur municipal ainsi que dans les domaines de la comptabilité, de l'audit, de la gestion des risques et de la gouvernance.

### ASSOCIATION DES VÉRIFICATEURS GÉNÉRAUX MUNICIPAUX DU QUÉBEC (AVGMQ)

Je participe à un réseau regroupant les dix vérificateurs généraux municipaux du Québec afin d'échanger, de partager et profiter des expertises et connaissances de chacun au bénéfice de nos municipalités respectives.

Le fait de participer activement à cette association permet de favoriser la communication sur les prises de positions et nouvelles normes de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), l'échange d'informations comparatives et la venue de conférenciers renommés.

De plus, je représente l'AVGMQ sur le comité créé par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI) visant la création d'un forum municipal d'échange pour tous les vérificateurs généraux de municipalités au Canada.

### RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Les dépenses d'opérations de mon bureau, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013, ont été auditées par l'auditeur indépendant mandaté par la Ville, tel qu'exigé par la *Loi sur les cités et villes*, dont vous trouverez copie du rapport à la page suivante.

---

# Relevé des dépenses relatif au Bureau du vérificateur général de Laval

31 décembre 2013

---

---

Rapport de l'auditeur indépendant sur le relevé des dépenses relatif au Bureau du vérificateur général de Laval.....	1-2
Relevé des dépenses relatif au Bureau du vérificateur général de Laval.....	3

---

## Rapport de l'auditeur indépendant

À Monsieur le Maire,  
Aux membres du Conseil de la  
Ville de Laval,

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses relatif au Bureau du vérificateur général de Laval pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013 (appelé ci-après « le relevé »).

### *Responsabilité de la direction pour le relevé*

La direction du Bureau du vérificateur général de Laval est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ce relevé conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### *Responsabilité de l'auditeur*

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le relevé, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que le relevé ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en oeuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans le relevé. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que le relevé comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle du relevé afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble du relevé.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

*Opinion*

À notre avis, le relevé des dépenses d'un montant de 1 054 136 \$ donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des coûts engagés par le Bureau du vérificateur général de Laval au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2013, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

1

*Deloitte S.É.N.C.R.L./s.r.l.*

Le 15 avril 2014

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A105393



## Bureau du vérificateur général de Laval

### Relevé des dépenses

Exercice terminé le 31 décembre 2013

---

	<b>Réel 2013</b>	Budget initial 2013	Budget révisé 2013
	\$	\$	\$
<b>Salaires et avantages sociaux</b>	<b>544 365</b>	572 324	576 913
Services professionnels	<b>496 246</b>	473 476	573 476
Divers	<b>13 525</b>	21 771	21 771
	<b>1 054 136</b>	1 067 571	1 172 160



---

# ANNEXE

## EXTRAITS DE LA *LOI SUR LES CITÉS ET VILLES*

---

- › VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
- › VÉRIFICATEUR EXTERNE
- › DIRECTEUR GÉNÉRAL

## VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

### ART. 107.1.

Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

### ART. 107.2.

Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

### ART. 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 ou une personne morale visée au paragraphe 2 de l'article 107.7.

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.

### ART. 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.

**ART. 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 au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

- 1 - 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2 - 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3 - 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 4 - 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5 - 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6 - 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7 - 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

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.

**ART. 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.

**ART. 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 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.

**ART. 107.8.**

La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2 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 visées au paragraphe 2 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 visée au paragraphe 2 de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

**ART. 107.9.**

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

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

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

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

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

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

**ART. 107.10.**

Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2 de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

La municipalité et la personne 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 qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

**ART. 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.

**ART. 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.

**ART. 107.13.**

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner 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 ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.



**ART. 107.14.**

Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1 - les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;
- 2 - le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

**ART. 107.15.**

Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2 de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

**ART. 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 une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du *Code de procédure civile* (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code 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 requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

**ART. 107.17.**

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

## VÉRIFICATEUR EXTERNE

### ART. 108.

Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois 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.

Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

### ART. 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.

### ART. 108.2.

Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre 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.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :

- 1 - les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
- 2 - le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

**ART. 108.2.1.**

Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1 - les comptes relatifs au vérificateur général;
- 2 - les états financiers de la municipalité et 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.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

**ART. 108.3.**

Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2 du premier alinéa de l'article 108.2.1.

Le rapport prévu au paragraphe 1 du premier aliéna de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

**ART. 108.4.**

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

**ART. 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.

**ART. 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.

**ART. 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.

**ART. 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.

## DIRECTEUR GÉNÉRAL

### ART. 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.

1200, boul. Chomedey, suite 500, C.P. 422  
Succ. Saint-Martin, Laval (QC) H7V 3Z4  
Téléphone : 450 978-6888 / Télécopieur : 450 680-2866