



# RAPPORT ANNUEL 2014



Bureau du vérificateur  
général de Laval





Bureau du vérificateur  
général de Laval

Laval, le 28 août 2015

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 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 2014.

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

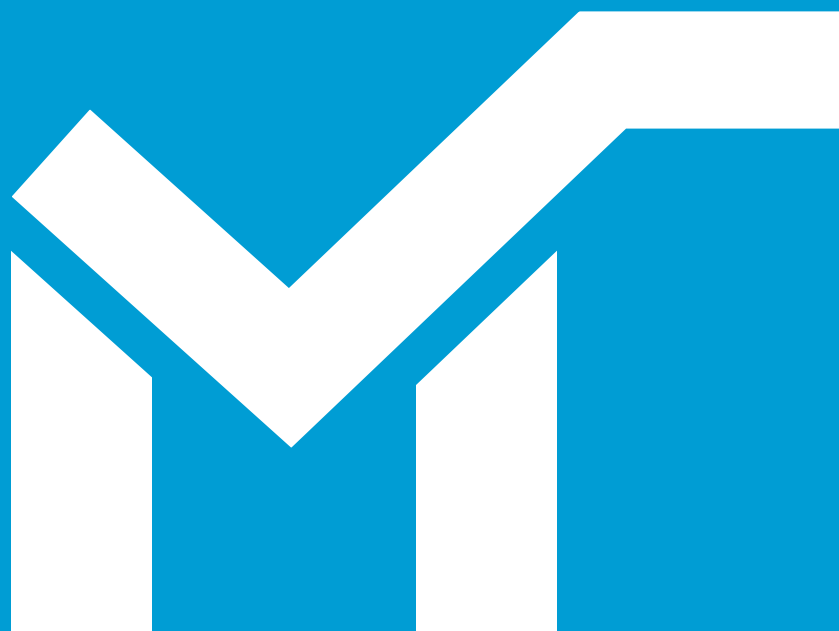
---

<b>MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	<b>8</b>
<b>VALEURS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 1 - MANDAT, OBJECTIFS ET INDÉPENDANCE</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 2 - AUDITS DES ÉTATS FINANCIERS ET AUTRES RAPPORTS</b>	<b>24</b>
<b>CHAPITRE 3 - TRAVAUX DE CONFORMITÉ</b>	<b>46</b>
3.1 Traitement des élus municipaux	47
3.2 Taux global de taxation	49
3.3 Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000\$	51
<b>CHAPITRE 4 - OPTIMISATION DES RESSOURCES</b>	<b>54</b>
4.1 Audit sur le contrôle du carburant	55
4.2 Audit sur le processus de gestion des arénas — Volet temps de glace	76
4.3 Audit relatif à la gestion des arénas — Volet entretien et maintenance	104
4.4 Audit sur la gestion des licences informatiques	130
4.5 Audit gestion des contrats de matières résiduelles	146
<b>CHAPITRE 5 - MANDAT SPÉCIAL</b>	<b>168</b>
5.1 Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit	169
<b>CHAPITRE 6 - SUIVI DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>192</b>
6.1 Architecture réseau	196
6.2 Paie et information de gestion	197
6.3 Gestion de l'assiduité	199
6.4 Gestion des bâtiments	200
6.5 Amendes et frais de cour	202

---

6.6	Gestion du risque lié à la sécurité dans la prestation des activités de loisirs	203
6.7	Évaluation de la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI — La gestion des accès et droits d'accès	205
6.8	Adjudication des contrats	209
6.9	Gestion de la santé et sécurité au travail	215
6.10	Gestion des projets et des extras — Réhabilitation des infrastructures urbaines	219
6.11	Gestion des sites contaminés	225
6.12	Gestion et contrôle des délais de paiements	227
6.13	Délais d'émission de permis	230
6.14	Service 311	232
6.15	Processus de gestion des transactions immobilières	235
6.16	Gestion du développement durable et des gaz à effet de serre	239
6.17	Comptes de dépenses	243
6.18	Adjudication des contrats en technologie de l'information	247
6.19	Bilan de sécurité	250
6.20	Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT	251
<b>CHAPITRE 7 - RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>		<b>252</b>
<b>ANNEXE</b>		<b>260</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.

Après tous les événements survenus dans l'année précédente, la Ville de Laval a renouvelé en 2014 la direction de son administration municipale. La Ville a ainsi entrepris plusieurs projets de révision de ses processus ainsi que de son organisation. Le processus d'analyse de la gouvernance des sociétés paramunicipales entrepris subséquent à l'engagement de la Ville de donner suite aux principales recommandations contenues dans le rapport de l'Institut de gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP), la création d'un Bureau de l'intégrité et de l'éthique relevant du Service de la police, le projet de design organisationnel pour la révision de la structure et de l'organisation du travail aux Ressources humaines, aux Finances ainsi qu'aux Systèmes et technologies et le projet de recherche-accompagnement portant sur la démarche de réorganisation générale de la Ville avec l'École nationale d'administration publique (ENAP) en sont quelques exemples.

En parallèle à tout cela, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction communément appelée Commission Charbonneau, s'est poursuivie avec ses révélations et aussi avec le dépôt de plusieurs mémoires visant à fournir des avenues de solutions/recommandations ou à démontrer la bonne volonté des intervenants à améliorer la gestion municipale en favorisant l'éthique et l'intégrité. Nous saurons comment tout cela s'articulera dans le rapport de la Commission attendu à l'automne 2015.

Toute cette effervescence de changements et d'événements peut apporter une certaine confusion quant au rôle des différents intervenants dont le vérificateur général. La création du vérificateur général de municipalité au Québec provient d'une exigence de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et ce, pour les villes de 100 000 habitants et plus. Le vérificateur général a été institué afin de fournir aux élus et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion de la Ville. Les vérificateurs généraux municipaux ont un rôle qui s'apparente à celui du vérificateur général du Québec car il se doit de conduire à la fois l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et règlements ainsi que l'audit d'optimisation des ressources de la Ville et des organismes visés par l'article 107.7 de la LCV, et ce, dans les limites du budget minimal imposé à l'article 107.5 de la Loi. Le vérificateur général dépose ses rapports au maire qui se doit de les déposer au conseil municipal suivant.

Il est important de noter que les vérificateurs généraux municipaux à l'extérieur du Québec n'ont pas la tâche de conduire l'audit financier de leur ville ou d'organismes paramunicipaux.

Par conséquent, le vérificateur général se doit de maintenir une complète indépendance avec l'administration municipale afin de pouvoir compléter ses travaux d'audit en respect avec la *Loi sur les cités et villes* et le code de déontologie de son ordre professionnel.

## Mot du vérificateur général

### AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

#### Ville de Laval

J'ai émis le 17 avril 2015 un rapport de l'auditeur avec réserve pour les états financiers de la Ville au 31 décembre 2014. La réserve incluse dans mon rapport porte tout comme l'année dernière, sur la comptabilisation des paiements de transfert suite à l'application d'une version révisée de la norme.

La 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.

Cependant, l'interprétation de Raymond Chabot Grant Thornton, l'auditeur externe de la Ville, quant à l'application de la version révisée de la norme pour les paiements de transfert obtenus rejoint celle de la Ville et par conséquent diffère de la mienne.

Le sujet des paiements de transfert a fait l'objet de nouvelles discussions en 2015 au sein de la profession des CPA. Ainsi, une rencontre a eu lieu le 8 avril 2015 entre plusieurs représentants des différents comités de travail de l'Ordre des CPA du Québec et le directeur Comptabilité du secteur public du Conseil canadien sur le secteur public (CCSP). De plus, le CCSP a procédé à un appel d'informations pour l'examen de la mise en oeuvre de la norme sur les paiements de transfert dont les réponses seront analysées en septembre 2015. Au moment de produire ce rapport, les discussions étaient toujours en cours.

#### Périmètre comptable

Le 21 avril 2015, le gouvernement du Québec a adopté la *Loi concernant principalement la mise en oeuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016* (appelée communément « projet de loi 28 ») qui apporte diverses modifications quant à la gouvernance municipale en matière de développement local et régional. Les organismes Laval Technopole, Centre local de développement (CLD) de Laval ainsi que Gestion du Fonds de Soutien de Laval inc. seront affectés par les dispositions contenues dans cette Loi. De plus, découlant de son engagement de donner suite aux principales recommandations contenues dans le rapport de l'Institut de gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP), la Ville a entrepris un processus d'analyse de la gouvernance des sociétés paramunicipales de Laval, y compris les organismes faisant partie de son périmètre comptable. Ainsi, les activités de certains organismes contrôlés pourraient être intégrées à la Ville. L'ensemble des dates d'intégration de ces activités ainsi que potentiellement de dissolution des organismes n'est pas connu pour le moment.

## Mot du vérificateur général

L'adoption du projet de loi 28 ainsi que le processus d'analyse de la gouvernance des sociétés par-municipales entrepris par la Ville de Laval auront éventuellement un impact sur son périmètre comptable et par conséquent sur le travail du Bureau du vérificateur général. Ainsi, l'exercice de révision du périmètre comptable devra être reconduit et documenté par la Ville à chaque année.

### Autres organismes

J'ai émis un rapport de l'auditeur pour 11 des 13 organismes dont je suis légalement le vérificateur en vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*.

Le sommaire des travaux d'audit financier pour l'année 2014 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 quinze organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000\$. La Ville a versé près de 4,3 millions\$ à ces organismes en 2014.

Le sommaire des travaux d'audit de conformité pour l'année 2014 est consigné au chapitre 3 du présent rapport.

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

### Audit sur le contrôle du carburant

La Ville de Laval fournit plusieurs services à ses citoyens qui nécessitent l'utilisation de véhicules. En excluant les Services de police et d'incendie, la Ville avait 472 véhicules et équipements fonctionnant avec du diesel clair ou de l'essence et elle utilisait 175 véhicules et équipements de location fonctionnant avec du carburant. Tous ces véhicules et équipements s'approvisionnent à même les réservoirs de carburant situés dans les sept sites que la Ville détient. Trois de ces sites sont munis de systèmes de contrôle informatisé de carburant qui ne sont pas en fonction et dont l'installation date de plusieurs années. La dépense en carburant s'est élevée à environ 4 millions\$ en 2014.

Depuis 31 ans, des recommandations touchant la sécurité du carburant et le contrôle de son utilisation ont été présentées à la Ville de Laval dont à deux reprises à travers des mandats du Bureau du vérificateur général. Au moment de la réalisation du mandat, les recommandations n'étaient pas encore réglées.

Un comité conjoint regroupant les Services des achats et de la gestion contractuelle ainsi que des travaux publics a été créé en 2013 concernant l'achat, la distribution et la sécurité du carburant. Deux rapports concernant la gestion du carburant à la Ville ont été produits en 2014 par ces équipes. En 2015, un employé de la Ville a été mandaté pour réaliser une étude complète sur la gestion et le contrôle du carburant et un autre comité a été mis sur place. La Ville a mis en place en avril 2015 et de façon temporaire, des systèmes de minuterie aux différents sites des secteurs de la Ville afin de contrôler l'accès aux pompes à essence.

## Mot du vérificateur général

Néanmoins, nos travaux ont démontré que les systèmes et mécanismes en place pour gérer le carburant à la Ville de Laval doivent être améliorés puisqu'ils sont inefficients. La situation actuelle présente un risque de dommages ou d'impacts physiques, matériels, financiers et opérationnels qui pourraient avoir des conséquences et répercussions pour les employés de la Ville et des citoyens habitant à proximité des installations de la Ville.

Lors de nos tests, nous avons mis de l'essence dans un véhicule pour quatre des six secteurs visités et ce, sans aucune restriction. En effet, à aucun moment nous n'avons eu à nous identifier et l'accès aux pompes des réservoirs d'essence n'était pas bloqué.

Au niveau de l'accès aux réservoirs qui sont également situés sur les sites, nous avons noté que 4 des 21 réservoirs étaient sécurisés avec un cadenas. Aucune procédure de vérification n'est en place pour s'assurer du « cadenasage » des réservoirs et des événements. L'accès à un réservoir pétrolier non sécurisé rend possible un vol du contenu partiel ou entier du réservoir et présente aussi un risque de vandalisme qui peut avoir des conséquences majeures sur la sécurité des employés et du voisinage ou pourrait mener à une altération volontaire du produit et ainsi engendrer des coûts considérables pour la Ville.

Quant à l'accès à la cour des différents sites où sont situés les réservoirs et pompes à essence, nous sommes parvenus à pénétrer sur les sept sites sans restriction. Ce libre accès présente ici aussi des risques pour la santé et sécurité des individus qui y circulent; des véhicules lourds peuvent être en déplacement.

La Ville n'a aucun indicateur de gestion, ni mesure de contrôle, pour s'assurer que le carburant sortant des réservoirs a bien été mis dans les véhicules de la Ville. Elle n'a aucun outil pour suivre la consommation des véhicules. La Ville n'a pas l'assurance que les quantités payées via les factures, correspondent à ce qui a été reçu.

### Audit relatif à la gestion des arénas — volet entretien et maintenance

Pour être en mesure d'offrir des services à la population, il importe que l'entretien et la maintenance des bâtiments et des équipements incluant les arénas, soient correctement effectués afin qu'ils soient sécuritaires.

La Ville a projeté, selon le programme d'investissement des infrastructures pour 2015-2017, d'investir un montant total de 24,7 millions\$ dans la réfection des arénas. Ce montant devrait permettre d'effectuer des rénovations majeures et la mise aux normes de cinq des neuf arénas de la Ville. Quant aux quatre autres arénas, un montant de 14 millions\$ est planifié après 2017 pour effectuer des rénovations majeures. Des travaux pour un aréna étaient en cours au moment de la réalisation du mandat.

Sur la base de la documentation reçue, nous avons observé que le principal impératif qui a guidé l'identification des arénas à rénover est l'exigence règlementaire liée au changement des systèmes de refroidissement des glaces qui sont au Fréon. Nous n'avons pas retracé d'analyse sur les coûts des arénas afin de cibler ceux qui sont les plus onéreux à entretenir ou qui sont les plus endommagés.

Il n'existe pas de stratégie formelle d'entretien et de maintenance des arénas à la Ville et peu de procédures ont été mises en place, ce qui a un impact sur l'exécution des travaux d'entretien et maintenance. Il n'est pas possible de confirmer que tous les actifs à maintenir ont bel et bien été identifiés, ni qu'un plan d'entretien et maintenance préventif associé à chacun des actifs a été développé. En outre, les informations concernant certains actifs et inscrites dans le logiciel qui est utilisé pour la gestion des travaux à réaliser, ne sont pas toujours complètes. La documentation technique liée aux travaux n'est pas systématiquement mise à jour, ni facilement accessible.

## Mot du vérificateur général

Ainsi, nous n'avons pas un portrait global des actifs à entretenir dans un aréna, ni des tâches qui sont faites et une majorité des travaux sont réalisés en mode réactif au lieu de l'être en mode préventif. Nous n'avons également pas retracé d'indicateurs permettant d'évaluer le coût d'entretien et de maintenance des arénas à Laval.

Au niveau des mesures d'urgence, nous n'avons pas retracé d'évidence qu'une validation périodique des extincteurs et des différentes alarmes qui sont installés dans les arénas est effectuée. Nous n'avons retracé aucun plan d'évacuation d'urgence clairement établi, incluant un plan d'urgence spécifique en cas de fuites d'ammoniac ou de problématiques liées à la qualité de l'air. Compte tenu que ces éléments peuvent avoir un impact important sur la santé et sécurité des utilisateurs, il y aurait lieu de formaliser et documenter les validations des actifs critiques ainsi que les plans d'urgence.

Nous n'avons pas été en mesure de valider la suffisance de ressources pour réaliser les travaux compte tenu que les informations inscrites au logiciel utilisé pour la gestion des travaux sont incomplètes et que les données liées aux absences et temps supplémentaires ne sont pas utilisées lors de la planification des besoins du Service.

Finalement, plusieurs des recommandations présentées à ce rapport ont déjà été soulevées au rapport de 2008 du vérificateur général sur la Gestion des bâtiments.

### Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

La Ville met à la disposition de ses citoyens environ 40 000 heures de glace annuellement qui sont réparties parmi neuf arénas. Celles-ci sont utilisées par les associations sportives jeunesse pour le hockey, le patinage de vitesse, le patinage artistique et la ringuette mais aussi pour le patinage libre, les ligues adultes, les activités scolaires ainsi que par les aînés.

Le Service de la vie communautaire et de la culture (VCC) a développé un Guide de gestion afin d'informer son personnel sur les orientations et les paramètres d'opération ainsi que les procédures à suivre pour s'assurer du bon fonctionnement des activités dans les arénas. De ce guide, découle le Guide du moniteur-surveillant, document conçu pour aider ceux-ci dans l'accomplissement de leurs tâches.

La Ville s'est fixée un objectif d'offrir trois heures de temps de glace par semaine par jeune de moins de 17 ans, tous sports de glace confondus. Par contre, depuis les 4 dernières années, la Ville n'atteignant pas cet objectif, il y aurait lieu de s'assurer que les heures de glace qui sont allouées gratuitement pour les jeunes aux associations, sont effectivement utilisées par ces dernières.

Il n'existe actuellement pas de procédures pour la gestion des absences ou des débordements de temps des utilisateurs, des associations sportives et des ligues adultes, ainsi que pour le non-respect des règlements de bonne conduite dans les arénas. Compte tenu du fait que la Ville octroie également différentes subventions pour les sports de glace pour pallier au manque de temps de glace offert par la Ville dans les arénas, des actions devraient être prises pour les associations qui n'utilisent pas les heures qui leurs ont été réservées.

Bien que certaines données opérationnelles soient compilées, le manque de fiabilité des données ne permet pas de revoir concrètement l'allocation des heures de glace.

Aussi, pour les subventions octroyées, nous avons retracé de la reddition de compte pour deux des trois organismes bénéficiaires. Néanmoins, nous n'avons pas d'évidence qu'une analyse de ces rapports soit réalisée par la Ville.

## Mot du vérificateur général

Enfin, les employés travaillant dans les arénes devraient se familiariser avec les procédures d'évacuation en cas d'urgence, spécialement lors d'une fuite d'ammoniac du système de réfrigération. La formation sur les mesures de sécurité associées à l'ammoniac n'est actuellement pas obligatoire pour les moniteurs-surveillants qui sont présents dans les arénes.

### Audit sur la gestion des licences informatiques

Afin de mieux servir ses citoyens et soutenir ses activités, la Ville de Laval procède régulièrement à l'acquisition de plusieurs types de licences pour l'utilisation de logiciels ou progiciels.

Ainsi, les dépenses effectuées pour les technologies de l'information représentent un montant important pour la Ville. Le budget d'acquisition de licences informatiques et d'obligations liées aux frais de support des logiciels totalise 3,8 millions\$.

Nos travaux nous ont permis de constater qu'une politique concernant l'utilisation des technologies de l'information et une autre sur la sécurité de l'information sont en place afin de s'assurer que des logiciels non autorisés ne soient pas installés sur les systèmes de la Ville. À cet effet, le Service des systèmes et technologies a été identifié comme le seul responsable pour l'installation de logiciels.

Toutefois, des déficiences au niveau de l'encadrement du processus, notamment en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités des différents intervenants, à la documentation devant être conservée et aux contrôles requis pour s'assurer que seuls les logiciels autorisés sont installés sur les systèmes de la Ville ont été soulevées.

Le Service des systèmes et technologies ne maintient pas un inventaire global documenté des licences informatiques acquises et installées dans l'infrastructure technologique de la Ville. Il n'existe donc pas de contrôle formel des licences informatiques avant leur installation.

Ainsi, pour certains des logiciels testés, nous n'avons pas obtenu d'évidence que la Ville détenait les droits d'utilisation de ces logiciels. De plus, pour les logiciels dont les droits d'utilisation sont conformes, plusieurs recherches et interventions ont été nécessaires afin d'obtenir les documents permettant de s'assurer de leur conformité.

Concurremment à notre mandat, un audit a été réalisé par une firme externe pour le compte de Microsoft. Ce rapport démontre que la Ville a différentes versions de licences concernant certains produits Microsoft, pour lesquelles elle n'a pas de droits et qui seront désinstallées ou qui sont en phase de migration.

Cette situation renforce la nécessité de mettre en place un processus formel de gestion des licences informatiques incluant le développement d'un inventaire des licences, son maintien à jour et la centralisation des documents supportant les acquisitions et installations de logiciels effectuées par le Service des systèmes et technologies.

Enfin, nous avons retracé 271 utilisateurs qui détiennent des comptes administrateurs leur donnant le droit d'installer des logiciels sur les postes de travail. Ceci ne contribue pas au contrôle efficace des licences informatiques, puisque ces droits d'accès sont trop nombreux et des individus non autorisés pourraient installer des logiciels incompatibles sur les systèmes de la Ville.

## Mot du vérificateur général

### Audit sur la gestion des contrats des matières résiduelles

La Ville de Laval évalue qu'une famille de son territoire produit en moyenne 1 tonne de déchets par an. Afin de réduire son empreinte écologique, la Ville a développé un plan de gestion des matières résiduelles pour 2012-2017 qui présente 41 mesures visant à léguer une ville plus verte aux futures générations lavalloises. Le budget alloué en 2015 par la Ville pour la gestion des matières résiduelles est de 35,3 millions\$.

Suite aux travaux effectués, nous concluons que les modalités contractuelles ainsi que le processus de sélection des fournisseurs respectent la *Loi sur les cités et villes* ainsi que les politiques internes. Pour les contrats analysés, les critères de sélection identifiés permettaient à un nombre restreint de fournisseurs de présenter une soumission. Des procédures de contrôle sont prévues aux différents contrats. Les coupons de pesées des camions qui ramassent les ordures ménagères sont systématiquement validés pour s'assurer que la Ville paie seulement ce qui est collecté et enfoui. Le Service de l'environnement documente directement dans l'outil électronique de suivi du 311 ses interventions suite aux requêtes des citoyens.

Toutefois, 3 des 6 contrats de collecte des matières résiduelles sont gérés par le même fournisseur. Afin de réduire sa dépendance envers un seul fournisseur pour la gestion de ses matières résiduelles, la Ville devrait considérer revoir les critères lors des appels d'offres futurs, incluant le territoire à couvrir, afin d'élargir le bassin de soumissionnaires potentiels.

Les visites quotidiennes réalisées par les employés du Service de l'environnement pour vérifier de façon aléatoire le travail des fournisseurs, ne sont pas encadrées par un processus formel.

Les documents provenant des fournisseurs, sont reçus et conservés en format papier. Ceci requiert un traitement manuel pour valider la facturation et augmente les possibilités d'erreurs lors de la retranscription d'information et n'assure pas à la Ville la réduction de son empreinte écologique.

Les rapports complets d'optimisation des ressources se retrouvent au chapitre 4 de ce rapport.

## MANDAT SPÉCIAL

### Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

Le 3 avril 2014, le maire de la Ville de Laval (la « Ville ») annonçait publiquement qu'il mettait fin à une pratique de financement du coût des travaux d'infrastructures qui contrevenait à diverses lois municipales.

En effet, depuis 2006, il appert que la Ville a établi une pratique selon laquelle des contributions financières ont été perçues d'avance de promoteurs immobiliers en vue de financer des travaux d'infrastructures à être réalisés dans le futur (exemples : agrandissement de routes ou d'égouts/aqueduc) et ce, sans qu'un règlement d'emprunt n'ait été adopté et autorisé à cet effet par le conseil municipal. La Ville a estimé qu'elle avait reçu une somme de 4,8 millions\$ pour 8 dossiers dans le cadre de cette pratique.

Suite à cette annonce, le maire de la Ville a mandaté le vérificateur général afin d'examiner les aspects financiers du dossier.

## Mot du vérificateur général

### Volet A — Analyse du processus lié aux contributions des promoteurs

Dans le cadre de nos travaux d'audit portant sur les contributions faites à la Ville par des promoteurs immobiliers, nous avons observé qu'il existe des lacunes en matière d'encadrement du processus. Ainsi le processus est géré en silo et l'imputabilité des intervenants impliqués n'est pas clairement définie. De plus, il existe peu de politiques et procédures formelles, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'efficacité du processus à long terme.

L'absence d'une vision immobilière stratégique, d'une vue globale sur le processus et la décentralisation des systèmes d'information utilisés ne favorisent pas une gestion intégrée et uniforme du processus pour gérer les risques opérationnels.

Notons que suite aux tests de 25 autres dossiers de projets de promoteurs, nous n'avons pas soulevé d'irrégularités importantes. Toutefois, la documentation des dossiers des promoteurs devrait être revue afin d'en faciliter la consultation. De plus, il y aurait lieu d'analyser le processus de gestion des dossiers des promoteurs afin de le rendre plus efficace et de réduire les délais de traitement.

### Volet B — Enquête sur le volet financier des contributions de promoteurs

En ce qui concerne les 8 dossiers identifiés dans le cadre de notre enquête, ceux-ci n'ont pas suivi le processus habituel qui était en place à la Ville pour gérer les demandes des promoteurs.

Ainsi, le règlement afférent au processus entourant les ententes entre la Ville et un promoteur relatives à des travaux municipaux n'a pas été respecté. De plus, les règlements d'emprunt requis pour approuver les travaux d'infrastructures n'ont pas été rédigés ou adoptés par le Conseil pour les projets immobiliers liés aux 8 dossiers. Nous n'avons donc pas été en mesure de nous assurer que la base de calcul des contributions demandées aux promoteurs était uniforme, et d'identifier toutes les sommes perçues dans le cadre de cette pratique.

Nous n'avons pas pu nous assurer si tous les promoteurs visés par la pratique avaient été identifiés. De ce fait, il n'est pas possible de déterminer si la Ville n'a facturé et encaissé que les montants auxquels elle avait droit selon les règlements en vigueur ou qu'elle a perçu d'autres montants que ceux qui nous avaient été identifiés.

Le rapport complet se retrouve au chapitre 5 de ce rapport.



## Mot du vérificateur général

### SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Au cours des 2 dernières années, le taux de réalisation de mesures d'atténuation jugées satisfaisantes permettant la fermeture de recommandations est demeuré stable à 28 % comparativement à un taux de 50 % en 2012.

La Ville devrait s'assurer de la réalisation en temps opportun des différents plans d'action émis par l'Administration municipale pour répondre aux différentes recommandations du Bureau du vérificateur général.

Bien que je félicite la volonté de la Direction générale d'implanter un processus de suivi périodique des recommandations émises par le Bureau du vérificateur général, je recommande à la Ville de :

- Poursuivre la démarche de la Direction générale pour la mise en place d'un suivi périodique des recommandations émises par le Bureau du vérificateur général.
- Revoir l'ensemble des recommandations en cours de réalisation, prioriser celles-ci et développer un échéancier pour la mise en place des mesures d'atténuation en tenant compte de leur importance.

Le suivi des recommandations se retrouve à la section 6 du présent rapport.

### RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Vous trouverez au chapitre 7 de mon rapport la reddition de comptes sur les activités de mon Bureau ainsi que le résultat de l'audit de mes comptes par l'auditeur indépendant désigné par la Ville.

### REMERCIEMENTS

Le rapport 2014 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.

J'adresse également des remerciements à mes collègues, membres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ), pour leur soutien et leurs bons conseils.

Finalement, j'aimerais mentionner l'apport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI) à la création d'un forum d'échange pour tous les vérificateurs généraux municipaux au Canada.



---

**VALEURS DU BUREAU  
DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL**

## VALEURS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

---

LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL EST COMPOSÉ D'UNE ÉQUIPE DE 4 PERSONNES QUI S'EMPLOIE CONTINUUELLEMENT À LIVRER DES TRAVAUX DE QUALITÉ TOUT EN RESPECTANT LES VALEURS SUIVANTES :

### **INDÉPENDANCE**

L'employé du Bureau du vérificateur général demeure libre de toute influence qui pourrait porter atteinte à son jugement professionnel ou à son objectivité ou même en donner l'apparence dans l'exercice de ses fonctions.

### **CONFIDENTIALITÉ**

L'employé du Bureau du vérificateur général doit garder la confidentialité des informations et données qu'il a obtenues dans l'exercice de ses fonctions et ainsi respecter le principe du secret professionnel.

### **INTÉGRITÉ**

L'employé du Bureau du vérificateur général agit avec honnêteté et fait usage d'une grande probité dans l'exercice de ses fonctions. Il fuit toute forme de corruption ou de tentative de corruption.

### **PROFESSIONALISME**

L'employé du Bureau du vérificateur général possède les compétences et les habiletés nécessaires à l'accomplissement des travaux qui lui sont confiés dans l'exercice de ses fonctions. Il s'assure de maintenir à jour ses compétences.

### **RESPECT**

L'employé du Bureau du vérificateur général fait preuve de considération et d'écoute envers toute personne et évite toute forme de discrimination.



1

# **MANDAT, OBJECTIFS ET INDÉPENDANCE**



## Chapitre 1

## 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 efficacie. 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.

## Mandat, objectifs et indépendance

### 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 ;
- Se maintenir à jour des nouvelles normes et tendances en audit d'états financiers et en optimisation des ressources.

### 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 (limitée 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 ».





# 2

## **AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS ET AUTRES RAPPORTS**



## Chapitre 2

**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 oeuvre 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 2014. L'audit des états financiers consolidés a été planifié et réalisé conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, 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 2014 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., le Centre d'expositions horticoles et commerciales de Laval, la Corporation des célébrations 2015 à Laval et Patinorama 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 2014.

J'ai émis le 17 avril 2015, un rapport de l'auditeur avec réserve pour les états financiers de la Ville au 31 décembre 2014.

La réserve incluse dans mon rapport de l'auditeur porte sur la comptabilisation des paiements de transfert (chapitre SP3410 « Paiements de transfert » du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public). 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 norme.

## Audit des états financiers et autres rapports

La 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.

Le sujet des paiements de transfert a fait l'objet de nouvelles discussions en 2015 au sein de la profession des CPA. Ainsi, une rencontre a eu lieu le 8 avril 2015 entre plusieurs représentants des différents comités de travail de l'Ordre des CPA du Québec et le directeur Comptabilité du secteur public du Conseil canadien sur le secteur public (CCSP) concernant les exigences en matière d'autorisation et de stipulations. Le résumé de cette rencontre publié sur le site internet de l'Ordre des CPA Québec fait état de la mention par le directeur Comptabilité du secteur public du CCSP que « (...) l'autorisation de payer attestée par une loi de crédits (ou l'équivalent) ne constitue pas l'élément clé si un passif (ou une créance pour le gouvernement bénéficiaire) doit être comptabilisé (...) L'exercice du pouvoir (par voie de contrat, et par les bénéficiaires qui répondent aux critères d'admissibilité, par exemple) indique habituellement que le gouvernement cédant a perdu son pouvoir discrétionnaire (...) » Il y est aussi indiqué que « Le CCSP considère que les exigences en matière d'autorisation, (...) sont claires et que compte tenu des différentes formes de transfert, l'exercice du jugement professionnel est nécessaire. »

De plus, le CCSP a procédé à un appel d'informations pour l'examen de la mise en oeuvre de la norme sur les paiements de transfert qui avait pour échéance le 15 mai 2015. Le résumé des décisions du 18 et 19 juin 2015 du CCSP indique qu'une séance d'informations a eu lieu qui « (...) visait à préparer le CCSP en vue de l'analyse des réponses à l'appel à informations concernant l'examen de la mise en oeuvre du chapitre SP 3410 en septembre 2015. » Il est aussi indiqué sur le site internet que le CCSP s'est demandé si le chapitre sur les paiements de transfert devrait être modifié afin d'y apporter des éclaircissements. Au moment de produire ce rapport, les discussions étaient toujours en cours.

Voici un extrait de mon rapport d'auditeur daté du 17 avril 2015 :

### 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 aux recommandations du chapitre SP3410 « Paiements de transfert » du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public 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.

## Audit des états financiers et autres rapports

Les incidences de la comptabilisation actuelle sur les états financiers consolidés aux 31 décembre 2014 et 2013 sont les suivantes :

	Surévaluation / (Sous-évaluation)	
	2014	2013
<b>État consolidé de la situation financière</b>		
Débiteurs et Actifs financiers	(100 139 761 \$)	(87 276 395 \$)
Dettes nettes	100 139 761 \$	87 276 395 \$
Excédent accumulé	(100 139 761 \$)	(87 276 395 \$)
<b>État consolidé des résultats</b>		
Transferts et Revenus	(12 863 366 \$)	(5 290 698 \$)
Excédent de l'exercice	(12 863 366 \$)	(5 290 698 \$)
Redressement aux exercices antérieurs	(87 276 395 \$)	(81 985 697 \$)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	(100 139 761 \$)	(87 276 395 \$)

## Audit des états financiers et autres rapports

De plus, aux cours des exercices précédents, la direction n'avait 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 était prévu que lesdits paiements de transfert seraient 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 étaient plutôt présentés à titre d'obligations contractuelles dans les états financiers consolidés de la Ville. Cette situation constituait une dérogation aux recommandations du chapitre SP3410 « Paiement de transfert » du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public 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. Si ces paiements de transfert à payer avaient été comptabilisés, les impacts sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 et pour l'exercice terminé à cette date auraient été les suivants :

	Surévaluation / (Sous-évaluation)
	2013
<b>État consolidé de la situation financière</b>	
Créditeurs et charges à payer et Passifs	(7 592 384\$)
Dette nette	(7 592 384\$)
Excédent accumulé	7 592 384\$
<b>État consolidé des résultats</b>	
Charges	340 310\$
Excédent de l'exercice	(340 310\$)
Redressement aux exercices antérieurs	(7 932 694\$)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	(7 932 694\$)

## Audit des états financiers et autres rapports

### 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 2014, 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

J'attire 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 et de l'Occupation du territoire (MAMOT) et présentées aux pages 24, 25, 27, 51, 52 et 61, 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 MAMOT.

### Autres rapports :

Dans le cadre de l'audit des états financiers, des rapports ont été communiqués à la Direction par le vérificateur général et Raymond Chabot Grant Thornton relativement aux déficiences de contrôle interne ainsi qu'aux observations liés aux contrôles informatiques relevés au cours de l'exercice ainsi qu'au suivi des déficiences relevés antérieurement.

### Périmètre comptable

Le 21 avril 2015, le gouvernement du Québec a adopté la *Loi concernant principalement la mise en oeuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016* (communément appelée projet de loi 28) qui apporte diverses modifications quant à la gouvernance municipale en matière de développement local et régional. Les organismes Laval Technopole, Centre local de développement (CLD) de Laval ainsi que Gestion du Fonds de Soutien de Laval inc. seront affectés par les dispositions contenues dans la Loi. De plus, découlant de son engagement de donner suite aux principales recommandations contenues dans le rapport de l'Institut de gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP), la Ville a entrepris un processus d'analyse de la gouvernance des sociétés paramunicipales de Laval, y compris les organismes faisant partie de son périmètre comptable. Ainsi, les activités de certains organismes contrôlés pourraient être intégrées à la Ville. L'ensemble des dates d'intégration de ces activités ainsi que potentiellement de dissolution des organismes ne sont pas connus pour le moment.

L'adoption du projet de loi 28 ainsi que le processus d'analyse de la gouvernance des sociétés paramunicipales entrepris par la ville de Laval auront éventuellement un impact sur son périmètre comptable. L'exercice de révision du périmètre comptable devra être reconduit et documenté à chaque année.



## 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).

Tel qu'indiqué au paragraphe intitulé « Périmètre comptable » de ce chapitre, l'adoption du projet de loi 28 ainsi que le processus d'analyse de la gouvernance des sociétés paramunicipales entrepris par la Ville auront éventuellement un impact sur son périmètre comptable et par conséquent sur le travail du Bureau du vérificateur général. De plus, selon l'article 107.8 de *Loi sur les cités et villes*, la vérification des comptes et affaires de toute personne morale visée à l'article 107.7 comporte dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général la vérification financière, la vérification de la conformité et la vérification de l'optimisation des ressources. Ainsi, un exercice de révision quant à l'optimisation des travaux d'audit financier des autres organismes sera complété par le Bureau du vérificateur général d'ici la fin de 2015.



## Audit des états financiers et autres rapports

### 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. Corporation des célébrations 2015 à Laval	●	
5. Fondation du Centre de la Nature de Laval	●	
6. Fonds Soutien Laval S.E.C.	●	
7. Gestion du Fonds Soutien Laval Inc	●	
8. Laval en Fleurs (1988)		●
9. Laval Technopole	●	
10. Office municipal d'habitation de Laval		●
11. Patinorama Laval	●	
12. Place des aînés de Laval	●	
13. Société de transport de Laval	●	

## Audit des états financiers et autres rapports

### 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 27 avril 2015, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Opinion

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 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.

#### Observation

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur la note 2 des états financiers, qui indique l'existence d'une incertitude significative susceptible de jeter un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme. »

### 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.

## Audit des états financiers et autres rapports

### RAPPORT :

Le 27 avril 2015, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Opinion

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 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.

#### Observation

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur la note 2 des états financiers, qui indique l'existence d'une incertitude significative susceptible de jeter un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme. »

## 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 Raymond Chabot Grant Thornton, l'auditeur indépendant nommé par l'organisme. Le travail du vérificateur général consiste à prendre part à la planification, à rencontrer la Direction et le Conseil d'administration et à réviser en profondeur les dossiers d'audit.

Le 31 mars 2015, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Opinion

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 2014, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de son actif net 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.

## Audit des états financiers et autres rapports

### Observation

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur la note 2 des états financiers, qui indique l'existence d'une incertitude significative quant au dénouement de la cessation des activités de l'organisme et que les états financiers ont été établis sur la même base qu'au cours des exercices antérieurs. »

## 4. CORPORATION DES CÉLÉBRATIONS 2015 À LAVAL

Cet organisme, constitué le 7 février 2014, a pour objectif d'assurer la réalisation d'activités dans le cadre des célébrations du 50<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de la Ville de Laval ainsi que la mise en valeur du patrimoine lavallois.

L'organisme demeurera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016 en vertu des dispositions du protocole d'entente entre la Ville de Laval et la Corporation des Célébrations 2015 à Laval. La date de fin d'exercice de l'organisme pourra être reportée indéfiniment par l'organisme et la Ville de Laval, et ce, tant qu'il subsistera des opérations à l'intérieur de l'organisme.

### RAPPORT :

Le 26 mai 2015, 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 Corporation des Célébrations 2015 à Laval au 31 décembre 2014 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice initial de 327 jours terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

## 5. 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 12 mai 2015, 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 les

## Audit des états financiers et autres rapports

exercices terminés le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013, de l'actif à court terme au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 et de l'actif net au 31 décembre 2014, au 31 décembre 2013 et au 1<sup>er</sup> janvier 2013. J'ai également exprimé une opinion d'audit modifiée sur les états financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2013, en raison des incidences possibles de cette limitation à l'étendue des travaux.

### 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 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.

### Observation

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur la note 2 des états financiers, qui indique l'existence d'une incertitude significative susceptible de jeter un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme. »

## 6. 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 31 mars 2015, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Opinion

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 2014, ainsi que des résultats de ses activités, de ses flux de trésorerie et de l'avoir de ses associés pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les entreprises à capital fermé.

#### Observation

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur la note 2 des états financiers, qui indique l'existence d'une incertitude significative susceptible de jeter un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme. »

## Audit des états financiers et autres rapports

### 7. 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 31 mars 2015, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Opinion

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 2014, 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.

#### Observation

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur la note 2 des états financiers, qui indique l'existence d'une incertitude significative susceptible de jeter un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme. »

### 8. 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.

## Audit des états financiers et autres rapports

Le 5 septembre 2014, l'ancien directeur a écopé d'une peine de 18 mois et de l'obligation de rembourser 70 000 \$ après avoir reconnu sa culpabilité aux chefs d'accusation de fraude dont il faisait l'objet.

J'ai demandé une copie des états financiers au 31 décembre 2013 et 2014 de l'organisme. Au moment de produire ce rapport, ceux-ci ne m'avaient pas été remis.

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 2014 de Laval en Fleurs (1988).

## 9. 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.

### RAPPORT :

Le 26 mars 2015, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Opinion

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 2014 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.

#### Observation

Sans pour autant modifier mon opinion, j'attire l'attention sur la note 2 des états financiers, qui indique l'existence d'une incertitude significative susceptible de jeter un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme. »

## Audit des états financiers et autres rapports

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

L'Office municipal d'habitation de Laval (OMHL) administre des immeubles à loyer modique pour personnes à faible revenu (HLM public).

Elle administre également un programme de supplément au loyer privé (PSL) financé par la Société canadienne d'hypothèque et de logements, la Société d'habitation du Québec et la Ville de Laval. Dans le cadre de ce programme, les logements situés à Laval sont loués du secteur privé et destinés à l'habitation pour des personnes à revenu modique.

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

De plus, l'OMHL administre, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, selon une convention d'exploitation signée avec la Société d'habitation du Québec, le projet immobilier connu sous le nom de « Les Immeubles Val-Martin » dont l'objectif est de fournir des logements pour les ménages à revenus faible ou modique.

L'OMHL administre également, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, selon une convention d'exploitation signée avec la Corporation d'habitation Laval, société qui a elle-même une convention d'exploitation signée avec la Société d'habitation du Québec, le projet immobilier connu sous le nom « Habitation Raymond-Goyer » dont l'objectif est de fournir des logements pour les ménages à revenus faible ou modique dans le cadre du programme Accès Logis.

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

L'OMHL gère également la construction de logements à loyer modique en vertu d'ententes avec la Société d'habitation du Québec.

#### RAPPORT :

J'aimerais préciser que l'audit de l'Office municipal d'habitation de Laval a été réalisé conjointement avec Deloitte, 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 d'audit ainsi qu'à rencontrer le Comité de vérification.

Le 9 juillet 2015, j'ai émis un rapport de l'auditeur sans réserve pour cet organisme. En voici un extrait :

#### « Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Office municipal d'habitation de Laval au 31 décembre 2014 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 organismes sans but lucratif. »



## Audit des états financiers et autres rapports

### 11. PATINORAMA LAVAL

Patinorama Laval a pour objectif de promouvoir le sport amateur, notamment le patinage sur glace et tout autre activité de loisir auprès des organismes desservant la population lavalloise et ce, en se procurant, à ces fins, des fonds ou d'autres biens en faisant un appel à la générosité du public. Ainsi, la corporation organise des campagnes d'autofinancement pour les organismes lavallois.

Nous avons obtenu une copie des états financiers au 31 décembre 2013. Cet organisme n'a pas été consolidé dans les états financiers de la Ville étant donné sa faible signification.

En vertu de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*, après analyse, je n'ai pas jugé approprié de compléter l'audit financier de cet organisme au 31 décembre 2014.

### 12. 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.

#### RAPPORT :

Le 16 juin 2015, 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 sur les charges et aux flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement pour les exercices terminés le 31 mars 2015 et le 31 mars 2014, de l'actif à court terme au 31 mars 2015 et au 31 mars 2014 et à l'actif net au 31 mars 2015, au 31 mars 2014. J'ai également exprimé une opinion d'audit modifiée sur les états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 2014, en raison des incidences possibles de cette limitation de l'étendue des travaux.

#### 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 l'organisme Place des aînés de Laval au 31 mars 2015 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. »

## Audit des états financiers et autres rapports

### 13. 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, 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 d'audit ainsi qu'à rencontrer le Comité de vérification.

J'ai émis le 13 avril 2015, un rapport de l'auditeur avec réserve pour les états financiers de la Société de transport de Laval au 31 décembre 2014. Un rapport de l'auditeur sans réserve a été produit par la firme Raymond Chabot Grant Thornton.

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 (chapitre SP3410 « Paiement de transfert » du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public) 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 norme.

La 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.

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.

Tel qu'indiqué précédemment dans la section de ce chapitre sur la Ville de Laval, le sujet des paiements de transfert fait l'objet de discussions et de rencontres au sein de la profession des CPA. Au moment de produire ce rapport, les discussions étaient toujours en cours.

Voici un extrait du rapport du vérificateur général daté du 13 avril 2015 :

#### « 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 2014 et 2013 sont les suivantes :

## Audit des états financiers et autres rapports

	Surévaluation / (Sous-évaluation)	
	2014	2013
<b>État de la situation financière</b>		
Débiteurs et actifs financiers	(31 226 463 \$)	(30 086 778 \$)
Dettes nettes	31 226 463 \$	30 086 778 \$
Excédent accumulé	(31 226 463 \$)	(30 086 778 \$)
<b>État des résultats</b>		
Transferts et revenus	(1 139 685 \$)	1 264 022 \$
Excédent de l'exercice	(1 139 685 \$)	1 264 022 \$
Redressement aux exercices antérieurs	(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 2014, 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 et de l'Occupation du territoire (MAMOT) 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. PLACE DES AÎNÉS DE LAVAL

J'ai émis le 23 mars 2015 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 2013 au 30 novembre 2014. 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 2013 au 30 novembre 2014 ne sont pas conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux exigences de la Régie des alcools, des courses et des jeux. »



A close-up photograph of a hand typing on a laptop keyboard. The image is overlaid with a large, semi-transparent blue shape on the left side. The overall color palette is cool, dominated by blues and greys.

**3**

**TRAVAUX DE  
CONFORMITÉ**

## Chapitre 3

## 3

## 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 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 supra

## Travaux de conformité

municipal. 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 2014 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.



## Chapitre 3

## 3

## 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 ainsi que 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 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.

## Travaux de conformité

### 3. CONCLUSION

En date du 17 avril 2015, 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 2014 de la Ville de Laval a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales. »

## Chapitre 3

## 3

## 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.

## Travaux de conformité

### 3. CONCLUSION

Quinze organismes ont reçu des subventions de plus de 100 000\$ de la Ville de Laval pour l'année 2014. La Ville a versé près de 4,3 millions\$ aux quinze organismes contenus dans la liste à l'annexe A.

En date du 21 juillet 2015, tous les organismes avaient remis des états financiers audités. Quant aux autres rapports, en date du 27 juillet 2015, nous avons reçu les réponses à nos demandes de confirmations de la part des auditeurs des organismes concernés à l'exception du Complexe Multisport et du Cosmodôme de Laval.

### 4. SUIVI DES RECOMMANDATIONS EMISES EN 2013

Lors du rapport 2013, nous avons émis des recommandations quant à la définition des termes subvention et entente de services, à la restriction de la terminologie utilisée ainsi qu'à la révision du traitement comptable des subventions.

Les commentaires de la direction étaient à l'effet que :

- les définitions des termes subventions et entente à responsabilités partagées étaient définis à 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) ;
- 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 qu'à procéder lorsque nécessaire à des virements afin de respecter le traitement comptable des opérations.

Afin de nous assurer de la mise en place des recommandations, nous avons donc conduit des tests pour une sélection de subventions de 2014 pour lesquels nous avons obtenu des résultats satisfaisants. Par conséquent, nous fermons ces recommandations.

## Travaux de conformité

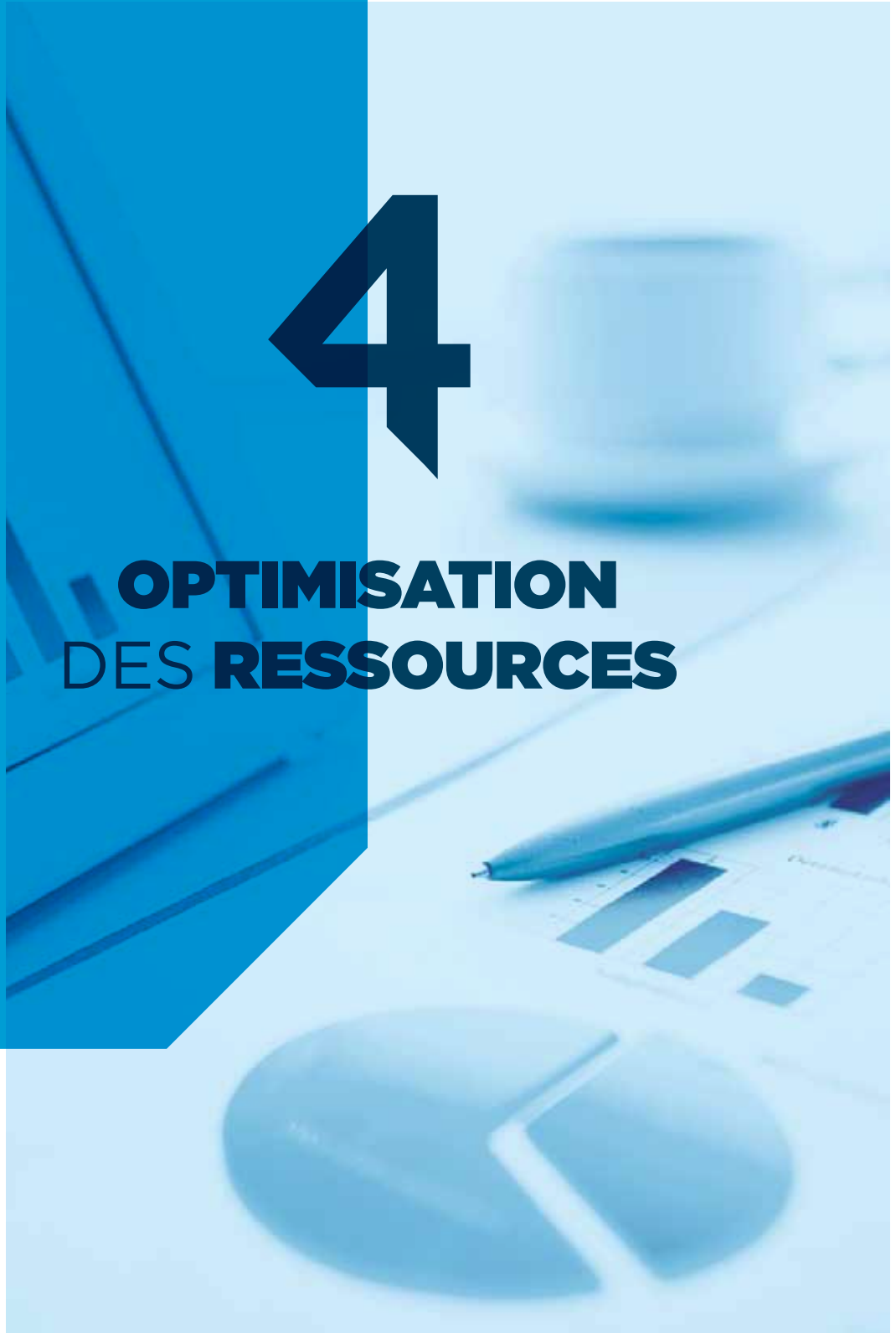
## ANNEXE A

## TABLEAU SOMMAIRE DES ORGANISMES AYANT BÉNÉFICIÉ DE SUBVENTIONS D'AU MOINS 100 000 \$ DE LA VILLE DE LAVAL EN 2014

ORGANISMES	ÉTATS FINANCIERS	
	Audités	Avis au lecteur ou mission d'examen
1. Centre d'interprétation des Biosciences Armand Frappier	●	
2. Centre québécois d'innovation en biotechnologie	●	
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. Cosmodôme de Laval	●	
9. Éco-nature	●	
10. Fondation Cité de la Santé	●	
11. Mouvement aquatique Laval	●	
12. Orchestre symphonique de Laval	●	
13. Regroupement du sport à Laval A.R.S.E.L.	●	
14. Réseau Arthist	●	
15. Tourisme de Laval	●	

# 4

## **OPTIMISATION DES RESSOURCES**



Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.1 AUDIT SUR LE CONTRÔLE DU CARBURANT

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

## Audit sur le contrôle du carburant

### 1. VUE D'ENSEMBLE

La Ville de Laval fournit plusieurs services à ses citoyens qui nécessitent l'utilisation de véhicules. Au 16 juin 2015, en excluant les Services de police et d'incendie, la Ville avait 472 véhicules et équipements fonctionnant avec du diesel clair ou de l'essence. De plus, la Ville utilisait 175 véhicules et équipements de location fonctionnant avec du carburant. Tous ces véhicules s'approvisionnent à même les réservoirs de carburant que la Ville détient. Les véhicules des Services de police et d'incendie ont été exclus puisqu'ils ne s'approvisionnent pas aux pompes de réservoirs de la Ville.

La Ville possède sept sites d'approvisionnement de carburant, soit un site par secteur de la Ville, avec possibilité pour un utilisateur de faire le plein d'essence, de diesel clair ou de diesel coloré. Trois de ces sites sont munis de systèmes de contrôle informatisé de carburant qui ne sont pas en fonction et dont l'installation date de plusieurs années.

Pour ses besoins opérationnels, la Ville achète et stock du carburant dans chacun de ses sept secteurs. Chaque secteur possède trois types de carburant (essence, diesel clair et diesel coloré) entreposé dans des réservoirs distincts. Ainsi, les employés peuvent s'approvisionner en carburant sur les lieux mêmes de chacun des secteurs de la Ville ce qui facilite les opérations quotidiennes.

L'essence est utilisée principalement pour les véhicules légers tels que les automobiles et les camionnettes. Le diesel sert pour les véhicules lourds, soit des camions de 10 ou 12 roues, des véhicules utilitaires ou de la machinerie. Quant au diesel coloré, c'est le même carburant que le diesel clair auquel un colorant est ajouté. Le diesel coloré est pour un usage hors route, comme des génératrices et les taxes payées pour ce type de carburant sont inférieures à celles du diesel clair<sup>1</sup>.

Pour l'année 2014, la Ville a acheté et stocké dans ses réservoirs les quantités suivantes pour les différents types de carburant :

TYPE DE CARBURANT	QUANTITÉ (litres)
Essence	654 635
Diesel coloré	208 947
Diesel clair	2 063 316
Total	2 926 898

<sup>1</sup> Voir définition – Annexe 2



## Audit sur le contrôle du carburant

La dépense en carburant s'est élevée à environ 4 millions de dollars en 2014<sup>2</sup>.

Depuis 31 ans, des recommandations touchant la sécurité du carburant et le contrôle de son utilisation ont été présentées à la Ville de Laval.

Ainsi, à partir de 2002, le Bureau du vérificateur général a émis, à travers deux mandats d'audit d'optimisation des ressources, des recommandations concernant les contrôles entourant l'utilisation du carburant par différents services de la Ville. De plus, entre 1984 et 2001, des constats et recommandations concernant l'utilisation de l'essence à la Ville ont été soulevés dans deux mandats réalisés par la vérification interne de la Ville. Au moment de la réalisation du mandat, les recommandations n'étaient pas encore réglées.

Le tableau présenté à l'annexe 1 donne l'historique de l'évolution du dossier de la gestion du carburant depuis 1984, les recommandations y sont présentées avec les commentaires des gestionnaires qui font état de l'avancement du dossier et une dernière colonne présente la conclusion sur la mise en oeuvre des recommandations; le libellé « en cours » signifie que la problématique n'a pas été résolue.

Un comité conjoint regroupant les Services de l'approvisionnement et des travaux publics (Division gestion des véhicules) a été créé concernant l'achat, la distribution et la sécurité du carburant en 2013. Deux rapports concernant la gestion du carburant à la Ville ont été produits en 2014. En 2015, un employé de la Ville a été mandaté pour réaliser une étude complète sur la gestion et le contrôle du carburant et un comité a été mis sur place. En avril 2015, la Ville a acquis et installé des systèmes de minuterie pour gérer l'accès au carburant.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 Objectifs

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur les contrôles entourant l'utilisation du carburant 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.

Les objectifs du présent mandat sont de s'assurer que les systèmes et mécanismes en place pour gérer le carburant à la Ville de Laval sont efficaces, suivis et respectent les politiques de la Ville.

<sup>2</sup> Information basée sur des données fournies par le 311

## Audit sur le contrôle du carburant

### 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 la Ville 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 suivants :

- un système de contrôle et un mécanisme de suivi efficace pour sécuriser l'approvisionnement en carburant et minimiser les risques de vol et de vandalisme est en place ;
- un système de contrôle pour gérer la consommation de carburant et pour identifier à la source une surconsommation de carburant est en place ;
- une structure de responsabilisation et d'imputabilité pour la consommation de carburant à la Ville de Laval est en place.

Nos travaux ont été effectués de février à juin 2015 et ont comporté des entrevues avec les intervenants ciblés, des observations, des tests sur les sites de carburant ainsi que l'analyse d'informations et de données.

## 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Nos travaux ont démontré que les systèmes et mécanismes en place pour gérer le carburant à la Ville de Laval doivent être améliorés puisqu'ils sont inefficients. La situation actuelle présente un risque de dommages ou d'impacts physiques, matériels, financiers et opérationnels qui pourraient avoir des conséquences et répercussions pour les employés de la Ville et des citoyens habitant à proximité des installations, sur les équipements, sur les opérations et sur les finances de la Ville.

La revue des descriptions de tâches des gestionnaires des travaux publics responsables du carburant, des pompes et réservoirs ne font, en aucun temps, mention d'une responsabilité au niveau de la gestion du carburant.

De plus, la Ville n'a aucun indicateur de gestion, ni mesure de contrôle, pour s'assurer que le carburant sortant des réservoirs a bien été mis dans les véhicules de la Ville. Elle n'a aucun outil pour suivre la consommation des véhicules. Nous n'avons donc pas d'information sur les consommations de carburant par véhicule. La Ville n'a pas l'assurance que les quantités payées via les factures, correspondent à ce qui a été reçu.

Une analyse sommaire de la consommation estimée d'essence a été effectuée par secteur. On constate une différence de 238 % au niveau de la consommation d'essence entre le secteur 3 et l'ensemble des autres secteurs, soit une moyenne de 31,1 litres/100 km versus 9,2 litres/100 km. En l'absence d'information de gestion, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer cette différence.

## Audit sur le contrôle du carburant

La Ville a mis en place, récemment et de façon temporaire, des systèmes de minuterie aux différents sites des secteurs de la Ville afin de contrôler l'accès aux pompes des réservoirs. Ces systèmes sont temporaires dans l'attente qu'une solution plus permanente pour le contrôle du carburant soit implantée. Toutefois, lors de nos tests, nous avons mis de l'essence dans un véhicule pour quatre des six secteurs visités, et ce, sans aucune restriction. En effet, à aucun moment nous n'avons eu à nous identifier et l'accès aux pompes des réservoirs d'essence n'était pas bloqué.

Au niveau de l'accès aux réservoirs qui sont également situés sur les sites, nous avons noté que quatre des vingt-et-un réservoirs étaient sécurisés avec un cadenas, soit 19 % des réservoirs. Aucune procédure de vérification n'est en place pour s'assurer du « cadenassage » des réservoirs et des événements. L'accès à un réservoir non sécurisé rend possible un vol du contenu partiel ou entier du réservoir.

L'accès au contenu d'un réservoir pétrolier présente aussi un risque de vandalisme qui peut avoir des conséquences majeures sur la sécurité des employés et du voisinage. Un autre risque associé au vandalisme pourrait mener à une altération volontaire du produit et ainsi engendrer des coûts considérables pour la Ville.

Quant à l'accès à la cour des différents sites où sont situés les réservoirs et pompes à essence, nous avons pu pénétrer sur les sept sites sans restriction. Ce libre accès présente ici aussi des risques pour la santé et sécurité des individus qui y circulent ; des véhicules lourds peuvent être en déplacement.

En terminant, dans un de ses secteurs, la Ville a installé une aire de récupération des matériaux secs. Pour y accéder, les citoyens doivent passer devant une guérite, mais ce contrôle n'est pas adéquat puisqu'il n'y a pas de gardien en permanence à cette guérite. De plus, il n'y a pas de contrôle d'identité des gens qui entrent et sortent de la cour.

Globalement, les contrôles qui sont en place pour la gestion du carburant doivent être revus afin de gérer et sécuriser à la fois l'accès aux sites où sont situés les réservoirs et les pompes de carburant, ainsi que l'accès aux pompes. De plus, des mesures doivent être prises pour s'assurer que l'accès aux réservoirs où sont entreposés les carburants soit restreint afin d'éviter des actes de vandalisme.

## 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

*Objectif : S'assurer que les systèmes et mécanismes en place pour gérer le carburant à la Ville de Laval sont efficaces, suivis et respectent les politiques de la Ville*

### 4.1 Structure de responsabilisation et d'imputabilité

#### OBSERVATIONS

La gestion du carburant et des réservoirs de la Ville a un impact direct sur les coûts d'exploitation du parc de véhicules. Pour cette raison, la responsabilisation, l'imputabilité et la reddition de comptes quant à cette gestion sont importantes. Pour ce faire, les tâches et responsabilités des différents intervenants doivent être clairement définies.

Les descriptions de tâches des gestionnaires du Service des travaux publics responsables du

## Audit sur le contrôle du carburant

carburant et des réservoirs ne font aucune mention de cette responsabilité. Selon les descriptions des tâches obtenues, seule la mention « Approuver toutes les dépenses reliées au budget de la Division gestion des véhicules et équipements » réfère indirectement au carburant puisque les quantités globales de carburant consommées se retrouvent sous ce budget.

Aucun objectif écrit n'est donné aux gestionnaires, en début d'année, pour adresser le contrôle du carburant. Aucun retour ou bilan de fin d'année documenté n'est tenu.

Le fait de ne pas donner d'objectifs clairs aux gestionnaires ne permet pas de mesurer et d'évaluer les efforts mis par ces derniers pour régler les problématiques. Le modèle de gestion utilisé ne permet pas de s'assurer du suivi et de la réalisation des objectifs dans les délais impartis.

En l'absence de responsabilités clairement définies, l'imputabilité du suivi opérationnel sur l'utilisation du carburant et des dépenses liées peut ne pas être attribuée.

En ce qui concerne l'approbation des factures de carburant, le processus suivant est suivi :

1. Le livreur de carburant remet son coupon de livraison au responsable de chacun des secteurs de la Ville ;
2. Ce coupon est jumelé à la facture reçue du fournisseur ;
3. La quantité de carburant indiquée sur le coupon est validée avec la quantité inscrite sur la facture, si les quantités correspondent, la facture peut être approuvée.

Le gestionnaire responsable de l'approbation des factures de carburant acheté par la Ville les autorise conformément au respect du mécanisme mis en place.

Aucun mécanisme n'est cependant en place pour s'assurer que la quantité inscrite sur le coupon corrobore avec la quantité livrée par le fournisseur. La Ville possède des systèmes d'inventaires automatisés pour ses réservoirs, mais ne les met pas à contribution pour valider la quantité de carburant livré. La Ville connaît le montant des factures de carburant, mais n'a pas l'assurance que les quantités payées correspondent à ce qui a été reçu.

La Ville n'a aucun indicateur de gestion ni mesure de contrôle pour s'assurer que le carburant sortant des réservoirs a bien été mis dans les véhicules de la Ville. En l'absence de mécanisme de contrôle, la Ville n'a pas l'assurance que le carburant payé est utilisé seulement pour les besoins de la Ville.

La révision de la validité des permis d'exploitation de stations de carburant ne faisait pas l'objet du présent mandat. Par contre, nous avons constaté lors de nos tests, en date du 9 juin 2015, que le permis d'utilisation d'équipements pétroliers affiché au secteur 2 était échu depuis le 31 mai 2015. Les réservoirs sont toujours en fonction. Ce permis doit être valide et affiché à la vue du public à l'adresse où se trouvent les équipements pétroliers.

La Ville de Laval exploite des réservoirs pétroliers avec un permis affiché expiré et contrevient à la réglementation en vertu de la *Loi sur le Bâtiment*.

## Audit sur le contrôle du carburant

### RECOMMANDATIONS

2014-9-1	Définir clairement les descriptions de tâches des gestionnaires avec l'ensemble de leurs responsabilités, dont celles découlant de la gestion du carburant.
2014-9-2	Mettre en place un processus pour s'assurer de concilier les inventaires de carburant.
2014-9-3	Mettre en place un processus pour s'assurer de renouveler et d'afficher les permis d'utilisation d'équipement pétrolier conformément aux règles établies.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 2014-9-1 Suite à la révision de nos processus d'affaires, en lien avec l'exploitation de nos différentes stations d'approvisionnements en essence, des recommandations suivront afin de bien définir les rôles et responsabilités découlant du choix du système d'exploitation qui sera retenu.
- 2014-9-2 Bien qu'actuellement, nos procédures visant à concilier les inventaires de carburant soient faites sur une base périodique, la prise en charge des inventaires sera éventuellement assurée avec plus de justesse lors de l'implantation du nouveau système d'exploitation qui entrera en fonction à l'automne 2016.
- 2014-9-3 Le renouvellement des permis se fait une fois au deux ans et est pris en charge par la division « Bâtiment ». À ce jour, les renouvellements ont toujours été faits avant l'échéance. Quant à l'affichage du dit-permis, une procédure a été mise en place afin de s'assurer que, dorénavant, le permis soit clairement affiché. La division « Édifices publiques » est responsable de l'application de cette procédure.

## 4.2 Gestion du carburant

### OBSERVATIONS

#### Système de minuterie

La Ville a entrepris en 2014 des démarches pour documenter la gestion du carburant à la Ville. Deux rapports ont été produits: un porte sur la sécurité et l'accès au réservoir des sites à carburant et l'autre, présente une amorce de réflexion sur le travail à effectuer pour adresser la gestion du carburant en vrac et des pistes d'améliorations ont été proposées. Cependant les besoins pour le contrôle du carburant n'ont pas été précisés.

## Audit sur le contrôle du carburant

Le 13 janvier 2015, le Bureau du vérificateur général avisait la Ville qu'elle effectuerait un mandat concernant les contrôles liés à l'utilisation du carburant à la Ville de Laval. Depuis la réception de la lettre mandat, la Ville a poursuivi sa démarche pour le contrôle du carburant avec les actions suivantes :

- un employé de la Ville a été mandaté par celle-ci pour réaliser une étude complète de la situation, le rapport a été achevé le 9 juin 2015;
- un comité de 13 personnes a été mis en place pour trouver une solution.

Le comité a tenu une réunion le 10 mars 2015 dont l'objectif était de trouver une solution temporaire et rapide à la problématique de contrôle du carburant. Une solution permanente au contrôle du carburant étant présentement sous analyse. Le 23 mars, soit 13 jours plus tard, un contrat était donné à un sous-traitant pour installer des systèmes de minuterie sur chacun des sites de carburant. L'installation de l'ensemble des minuteries a été complétée le 1<sup>er</sup> avril 2015. Le coût de chacun de ces systèmes, installation incluse, est d'environ 1 500\$ + taxes.

Les systèmes de minuteries ont été installés à l'intérieur des locaux de chacun des secteurs. Ils donnent un accès au carburant pour une durée déterminée à partir du moment où ils sont activés. Le déclenchement de la minuterie se fait de l'intérieur des locaux par un employé de la Ville. Ces systèmes procurent un contrôle d'accès au carburant qui était inexistant auparavant puisqu'avant l'installation, aucun système en place en état de marche n'en contrôlait l'accès.

Le comité a été proactif et en est arrivé avec une solution temporaire implantée en moins de 22 jours. Un rapport détaillé, résultant de l'étude complète de la situation, sera présenté ultérieurement au comité exécutif pour la solution permanente qui sera retenue.

### Accès au carburant

L'exploitation de stations de carburant à l'interne procure des bénéfices aux utilisateurs, mais demande aussi la mise en place de contrôles pour être efficient. Ainsi l'accès au carburant à la pompe doit être contrôlé pour s'assurer que seules les personnes autorisées puissent y avoir accès. Un accès non autorisé peut avoir des conséquences monétaires importantes. Avant l'installation des minuteries en avril 2015, les pompes étaient débarrées en tout temps et le carburant était accessible sans restriction pour quiconque se rendait aux pompes.

Des tests physiques anonymes ont été effectués en mai 2015 sur six des sept sites de carburant de la Ville.

L'objectif premier de ces tests était de voir s'il était possible de se présenter avec une voiture à un poste à essence de la Ville, afin d'y mettre du carburant gratuitement, sans être identifié.

L'objectif sous-jacent était de mettre à l'épreuve les systèmes de minuterie récemment installés par la Ville qui visent à sécuriser l'accès au carburant.

Six des sept sites ont été visités avec un véhicule non identifié aux couleurs et logos de la Ville.

Le tableau suivant présente les principaux constats suite aux tests effectués:

## Audit sur le contrôle du carburant

### TABLEAU 1 – RÉSULTATS DES TESTS D'ACCÈS AUX POMPES À ESSENCE

Secteur	Accès aux pompes en voiture	Identité demandée	Carburant pouvait s'écouler de la pompe	Carburant a été mis dans le véhicule
Secteur 1	oui	non	non	non
Secteur 2	oui	non	oui	oui
Secteur 3	oui	non	oui	oui
Secteur 4	oui	non	oui	oui
Secteur 5	oui	non	oui	oui
Secteur 6	oui	non	non	non
<b>TOTAL</b>	<b>6/6</b>	<b>0/6</b>	<b>4/6</b>	<b>4/6</b>

Il ressort de nos test que:

- le véhicule utilisé pour les tests a eu accès aux pompes et au carburant de chacun des six sites visités, et ce, même s'il n'était pas identifié aux couleurs de la Ville et avec les logos de la Ville ;
- aucun contrôle ou validation d'identité n'a été effectué sur l'ensemble des sites ;
- il n'a pas été possible de mettre du carburant dans le véhicule dans deux des six secteurs visités – le véhicule s'est rendu aux pompes, mais le carburant ne s'écoulait pas du pistolet de distribution ;
- de l'essence a été mise dans le véhicule pour quatre des six secteurs visités, sans aucune restriction ;
- les quatre secteurs où de l'essence a été mise dans le véhicule représentent 84 % de l'achat d'essence de la Ville en 2014 (550 969 litres sur 654 635)<sup>3</sup> et 78 % de l'achat total de carburant confondu (essence, diesel clair et coloré) ;
- le garage municipal (secteur 2), d'où provient près de 61 % des litres d'essence mis dans les véhicules en 2014 (399 286 litres) a été testé à plus d'une reprise. Du carburant a été mis dans le véhicule à chacune des fois, dont un plein d'essence de 25,69 litres.

Les systèmes de minuterie pour l'accès aux carburants mis en place au printemps 2015 par la Ville procurent une certaine forme de sécurité, mais peuvent être déjoués. Il serait possible pour une personne malveillante d'avoir accès aux pompes à carburant afin d'y prendre de l'essence ou du diesel. Cet accès au carburant présente un risque de vandalisme qui pourrait avoir des conséquences importantes pour la sécurité des employés de la Ville et des citoyens habitant à proximité ainsi qu'un risque de vol par des tiers.

<sup>3</sup> Information fournie par la direction générale adjointe — Service de proximité de la Ville

## Audit sur le contrôle du carburant

### RECOMMANDATION

2014-9-4

Revoir les contrôles mis en place pour le carburant.

Considérer mettre en place un mécanisme de contrôle informatisé pour l'utilisation et la consommation de carburant qui facilite les opérations et qui résiste à l'usure du temps.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2014-9-4 Une solution permanente au contrôle du carburant est présentement sous analyse et sera implantée à l'automne 2016. Actuellement, un système de minuterie, opéré par le commis de secteur est installé sur chacun des sites de carburant afin de limiter la durée d'utilisation des pompes à carburant. De manière à resserrer le contrôle, le temps d'utilisation a été réduit de moitié, portant celui-ci à 15 minutes.

## 4.3 Gestion des accès aux réservoirs de carburant

### OBSERVATIONS

La sécurité de l'accès au carburant fait partie des mesures de contrôle qui doivent être mises en place par tout exploitant de stations de carburant. Dans cet esprit, une saine pratique vise à sécuriser tout réservoir pétrolier et son contenu. Le contenu des réservoirs doit ainsi être protégé pour éviter tout risque de vol ou de vandalisme.

L'accès à un réservoir non sécurisé rend possible un vol du contenu partiel ou entier de celui-ci. À titre indicatif, la capacité maximale des trois réservoirs du secteur 2 s'élève à 108 994 litres. Considérant les coûts actuels du carburant, l'impact monétaire d'un vol pour ce seul secteur peut être élevé.

L'accès au contenu d'un réservoir pétrolier présente un risque de vandalisme qui peut avoir des conséquences majeures sur la sécurité des employés et du voisinage.

Un autre risque associé au vandalisme pourrait mener à une altération volontaire du produit (par l'ajout d'additif ou de matériel non compatible avec le produit) et ainsi engendrer des coûts considérables pour la Ville (perte du produit, décontamination des équipements, dommage sur les moteurs des équipements qui contiendraient du produit altéré, paralysie des opérations).

Des tests de sécurité du produit ont été effectués en juin 2015 sur les sites de carburant de la Ville. L'objectif de ces tests était de voir s'il était possible d'avoir accès au carburant et de voir si les bouchons de remplissages et événements de réservoirs étaient sécurisés. Un événement est une ouverture dans un réservoir qui permet, lors du remplissage du réservoir, d'évacuer l'air qui s'y trouve<sup>4</sup>. Les sept sites d'approvisionnements ont été visités et l'accès à chacun des réservoirs a été évalué, le tableau suivant présente les résultats de la vérification :

<sup>4</sup> Voir définition — Annexe 2



## Audit sur le contrôle du carburant

### TABLEAU 2 — TESTS DE SÉCURITÉ DES RÉSERVOIRS

Secteur	Nombre de réservoirs (enfouis ou hors-sol)	Nombre de bouchons de remplissage sécurisés avec cadenas	Événements <sup>5</sup> sécurisés
Secteur 1	3 (enfouis)	0/3	—
Secteur 1A	3 (enfouis)	1/3	—
Secteur 2	3 (hors-sol)	3/3	1 cadenas ouvert 1 cadenas fermé 1 sans cadenas
Secteur 3	3 (enfouis)	0/3	—
Secteur 4	3 (enfouis)	0/3	—
Secteur 5	3 (enfouis)	0/3	—
Secteur 6	3 (enfouis)	0/3	—
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>4 (19%)</b>	<b>1/3 (hors-sol)</b>

Il ressort de nos tests que :

- deux des sept sites avaient des cadenas pour sécuriser le contenu des réservoirs, soit 29 % des sites;
- quatre des 21 réservoirs sont sécurisés avec un cadenas, soit 19 % des réservoirs ;
- un seul des trois réservoirs hors-sol du secteur 2 avait un événement sécurisé, le test n'a été réalisé que pour les événements hors-sol qui représentent un risque de vandalisme plus élevé ;
- aucune procédure de vérification n'est en place pour s'assurer du « cadenassage » des réservoirs ;
- le secteur 2 (garage municipal), d'où provient près de 61 % des litres d'essence mis dans les véhicules en 2014 (399 286 litres) avait des bouchons sécurisés sur ses trois réservoirs et un événement sur trois était sécurisé ;
- dans un secteur, une armoire grillagée contenant des bidons avec du carburant, était localisée près des réservoirs.

Le système de « cadenassage » présentement en place pose un risque important de vol et de vandalisme. Il serait possible pour une personne malveillante d'avoir accès aux réservoirs et aux contenus de plusieurs d'entre eux. Cet accès au contenu présente un risque de vandalisme qui pourrait avoir des conséquences majeures pour la sécurité des employés de la Ville et du voi-

<sup>5</sup> Voir schéma — Annexe 2

## Audit sur le contrôle du carburant

sinage. Il pourrait aussi avoir des conséquences sur la qualité du produit liée à une altération volontaire par l'ajout d'un autre produit ou substance dans un réservoir. Une altération du produit aura pour effet de le rendre inutilisable et de risquer d'endommager lourdement les équipements qui se seraient approvisionnés dans un réservoir au contenu altéré. L'accès au contenu présente également un risque de vol partiel ou complet du carburant du réservoir par des tiers.

### RECOMMANDATIONS

2014-9-5

Mettre en place une procédure de « cadenassage » des réservoirs pétroliers et s'assurer de son suivi.

Sécuriser les étagères contenant des bidons de carburant qui sont sur les sites.

Sécuriser les bouchons d'accès des réservoirs par des cadenas sécuritaires.

Considérer sécuriser les événements (à valider avec l'assureur de la Ville).

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Afin de répondre aux recommandations, des procédures ont été mises à jour depuis le 20 juillet dernier. Ces mesures consistent :

1. À effectuer une ronde de sécurité trois fois par jour, soit le matin, le midi et à la fin du quart de travail;
2. L'équipe de superviseurs a été rencontrée et avisée des nouvelles mesures;
3. Les entrepôts grillagés sont dorénavant tous cadenassés;
4. Les clôtures et portes des secteurs seront fermées et barrées à compter de 17 heures du lundi au jeudi exception faite du secteur 2 qui possède une guérite;
5. La période de 30 minutes pour l'interrupteur des pompes a été révisée à 15 minutes;
6. Les accès aux différents puits de chargement des carburants seront dorénavant cadenassés.

Il est à noter qu'un inspecteur accrédité par la Régie du bâtiment du Québec valide chacune des installations avant l'émission du permis d'exploitation. Ceci inclut la fonctionnalité des événements.

## Audit sur le contrôle du carburant

### 4.4 Gestion de l'accès au site de carburant des différents secteurs

#### OBSERVATIONS

Les sites de carburant présentent un attrait pour toute personne malveillante. Pour cette raison, la sécurisation d'un site gagne en importance lorsque le site est laissé sans surveillance.

L'accès à la cour des différents secteurs a fait l'objet d'une vérification. L'objectif principal visé par cette vérification était de s'assurer que l'accès aux sites était protégé en dehors des heures d'ouverture des travaux publics.

La cour de chacun des secteurs est clôturée et munie d'une barrière amovible. Le jour, la barrière est ouverte et les véhicules peuvent entrer et sortir sans aucune restriction.

La possibilité d'accéder sans restriction dans la cour de chacun des secteurs pose des risques pour la santé et sécurité de ceux qui s'y aventure et pour les employés; des véhicules lourds peuvent y être en déplacement.

Le tableau suivant présente les principaux constats observés en dehors des heures d'ouverture pour les sept sites d'approvisionnements visités :

**TABLEAU 3 – TESTS DE SÉCURITÉ DES RÉSERVOIRS**

Secteur	Site clôturé	Entrée principale - Clôture amovible pour barrer l'accès	Impossibilité d'accéder avec un véhicule par une autre entrée	Surveillance par caméra	Présence d'un gardien
Secteur 1	oui	oui	non	non	non
Secteur 1A	oui	oui	oui	non	non
Secteur 2	oui	oui	non	oui	pas en permanence
Secteur 3	oui	oui	oui	non	non
Secteur 4	oui	oui	oui	non	non
Secteur 5	oui	oui	oui	non	non
Secteur 6	oui	oui	oui	non	non
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>71 %</b>	<b>14 %</b>	<b>14 %</b>

## Audit sur le contrôle du carburant

Il ressort de nos tests que :

- l'ensemble des sites de carburant de la Ville est clôturé et tous les sites sont munis, à leur entrée principale, d'une clôture pour en contrôler l'accès. Cette barrière est fermée en dehors des heures d'ouverture ;
- cinq sites sur sept, soit 71 % des sites n'ont pas une autre entrée par laquelle il est possible d'accéder avec un véhicule dans la cour ;
- un seul site est muni d'une caméra de surveillance ;
- le secteur 2 possède une aire de récupération des matériaux secs et les citoyens pour y accéder doivent passer devant une guérite. Le contrôle d'accès au secteur 2 n'est pas adéquat puisqu'il n'y a pas de gardien en permanence à la guérite ;
- le gardien du secteur 2 ne contrôle pas l'identité des gens qui entrent et sortent de la cour ;
- lorsqu'on pénètre dans la cour du secteur 2 avec un véhicule, on a accès aux pompes à carburant (non barrées) et, si on s'y rend, on est à l'abri des regards car les pompes sont situées derrière les réservoirs hors-sol.

La configuration actuelle de certains secteurs présente un risque de vol de carburant et de vandalisme.

## Audit sur le contrôle du carburant

### RECOMMANDATIONS

2014-9-6	Prévoir une entrée distincte au secteur 2 pour accéder à l'aire de récupération des matériaux secs.
2014-9-7	Sécuriser l'accès à la cour de chacun des secteurs en dehors des heures normales d'ouverture - on ne devrait pas pouvoir y entrer avec un véhicule.
2014-9-8	Considérer équiper chacun des secteurs avec des caméras de surveillance et systèmes de sécurité à l'épreuve du vandalisme.
2014-9-9	Considérer augmenter l'éclairage pour s'assurer que les cours et stations de carburant soient munis d'un système d'éclairage de bonne intensité.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 2014-9-6 Les aménagements extérieurs du secteur 2 font actuellement l'objet d'une révision complète. L'un des objectifs vise à isoler les activités de récupération des matériaux secs. Ce projet s'inscrit dans le cadre du PTI 2017.
- 2014-9-7 Dorénavant, les clôtures seront fermées et cadenassées à l'extérieur des heures normales de travail. Un protocole visant à assurer la sécurité des employés travaillant seul est actuellement à l'étude et des mesures temporaires ont été mises en place afin d'assurer leur sécurité.
- 2014-9-8 Un projet, sous la supervision du Service de police, auquel collabore le Service des travaux publics est actuellement à l'étude. Cet exercice a pour but de munir chacun des secteurs d'un système sophistiqué de caméras particulièrement aux endroits vulnérables tels que les stations de ravitaillement en essence. À cet effet, un projet pilote au secteur 4 est prévu à l'automne 2015.
- 2014-9-9 Le projet indiqué au point 2014-9-8, intègre également tout l'éclairage de l'ensemble des cours, incluant les stations de carburant.

## Audit sur le contrôle du carburant

### 4.5 Consommation annuelle de carburant

#### OBSERVATIONS

Selon les bonnes pratiques, la consommation de carburant doit être suivie par type de véhicule sur une base régulière. Le suivi de la consommation se mesure en litres consommés par véhicule par 100 km parcourus (litre/100 km) ou encore en litres par heure moteur pour la machinerie (litre/heure). Un suivi permet de déceler à la source les problématiques et d'y remédier. Les véhicules d'une même catégorie sont normalement comparés entre eux et ceux qui enregistrent des résultats de beaucoup supérieurs à la moyenne sont analysés pour en comprendre les raisons (style de conduite, utilisation particulière, problème mécanique, pneu dégonflé, marche au ralenti ou encore vol de carburant).

Aucun outil n'est actuellement utilisé par la Ville pour suivre les consommations par véhicule. Les consommations de carburant par véhicule ne sont donc pas connues. Aucun rapport de consommation par véhicule n'est produit. La méconnaissance de la consommation de carburant par véhicule ne permet pas de détecter toute anomalie de consommation et d'y remédier.

Nous avons effectué une analyse sommaire de la consommation estimée d'essence par secteur<sup>6</sup>. Le tableau suivant en présente les résultats :

**TABLEAU 4 – CONSOMMATION ESTIMÉE DE L'ESSENCE POUR LES VÉHICULES PAR SECTEUR**

Secteur	Nombre de véhicules avec essence attirés au secteur	Kilomètres(km) parcourus en 2014 (estimé)	litres	l/100 km (estimé)
Secteur 1	7	114 188	66 113	57,9
Secteur 1A	0	—	6 218	—
Secteur 2	121	1 448 727	399 286	27,6
Secteur 3	58	756 371	69 744	9,2
Secteur 4	9	135 596	40 252	29,7
Secteur 5	7	105 097	41 687	39,7
Secteur 6	5	76 944	31 335	40,7
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>2 636 923</b>	<b>654 635</b>	<b>24,8</b>

<sup>6</sup> Estimé basé à partir des informations obtenue du Service des travaux publics

## Audit sur le contrôle du carburant

La deuxième colonne du tableau montre le nombre de véhicules à essence attitrés par secteur, la troisième le kilométrage estimé parcouru par les véhicules pour chaque secteur en 2014, la quatrième le nombre de litres de carburant achetés par la Ville en 2014 et finalement la dernière colonne montre la consommation estimée de carburant (litres/100 km parcourus).

On constate :

- une différence de consommation de 238 % plus élevée pour l'ensemble des secteurs par rapport au secteur 3 (moyenne de 31,1 litres/100 km versus 9,2 litre/100 km) ;
- une différence de consommation de plus de 528 % entre les secteurs 3 et 1 (9,2 litres/100 km versus 57,9 litres/100 km) ;
- une consommation de 6 218 litres d'essence au secteur 1A, alors qu'aucun véhicule n'est attitré au secteur.

On ne peut tirer de conclusion directe de cette analyse puisque plusieurs raisons peuvent en expliquer les écarts dont, de façon non exhaustive :

- l'utilisation de véhicules loués dans un secteur donné (augmente les litres de carburant consommés sans que le kilométrage soit tenu en compte) ;
- les véhicules de certains secteurs font beaucoup de marche au ralenti (moteur tourne sans que le véhicule n'avance) ;
- plusieurs véhicules qui s'approvisionnent dans un secteur autre que celui auquel ils sont attitrés ;
- une consommation importante d'essence par de l'outillage divers et des petits outils fonctionnant à essence ;
- une utilisation particulière de véhicules ;
- le vol de carburant par des tierces personnes peut aussi être une raison – rappelons que, jusqu'à tout récemment les pompes à carburant n'étaient pas barrées dans les cours de chacun des secteurs. Par ailleurs, le secteur 1 qui présente un écart de plus de 528 % par rapport au secteur 3 a une deuxième entrée non barrée qui permet d'aller dans la cour.

Néanmoins, les écarts de consommation observés démontrent le besoin pour les gestionnaires de faire un suivi de consommation afin d'expliquer les écarts et, au besoin, remédier à toute problématique.

## Audit sur le contrôle du carburant

### RECOMMANDATIONS

2014-9-10	Mettre en place des indicateurs de gestion pour suivre et analyser les consommations de carburant par type de véhicule.
2014-9-11	Configurer les paramètres du futur système de contrôle de carburant pour limiter la quantité maximale de carburant par véhicule.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 2014-9-10 La mise en place d'un nouveau système d'exploitation « TASC0 » jumelé au système de contrôle des carburants actuellement à l'étude permettra une gestion plus efficace de la consommation de carburant et devrait voir le jour d'ici la fin de l'année 2016.
- 2014-9-11 L'ensemble des paramètres visant le contrôle des carburants sera pris en charge par la solution retenue et mise en place à l'automne 2016.



## Audit sur le contrôle du carburant

### ANNEXE 1 — RECOMMANDATIONS SUR LE CONTRÔLE DU CARBURANT

Le tableau suivant présente les commentaires des gestionnaires suite à l'émission des rapports depuis 1984 et aux suivis subséquents effectués pour les recommandations suivantes:

- implantation d'un système permettant un contrôle satisfaisant de toutes les étapes de distribution d'essence et de carburant;
- s'assurer que la Ville met en place des contrôles adéquats entourant la distribution d'essence.

Année	Commentaires des gestionnaires	Conclusion sur la mise en oeuvre
1984	Un système informatisé de gestion du carburant sera mis en place.	En cours de réalisation
1990		
1991		
1993		
2000	Expérience pilote en évaluation.	
2001	L'acquisition d'un système de gestion du carburant a été effectuée. L'utilisation de ce système est encore à la phase « pilote ».	
2002	Le Service finalise l'installation du système informatisé permettant la distribution du carburant.	
2003		
2004	Le Secteur des ressources matérielles revoit le système de distribution d'essence dans son ensemble. Certaines démarches ont été entreprises, mais sans succès.	
2005	Le Service des ressources matérielles a prévu l'acquisition en 2006 d'un système automatisé de distribution d'essence qui permettra l'analyse détaillée de la consommation d'essence.	
2006	Projet pilote est en rodage dans un secteur.	
2007		
2008	Les gestionnaires sont à préparer un document d'appel d'offres pour revoir la sécurité physique de l'ensemble des biens de la Ville - incluant le carburant.	
2009	Plan d'ensemble en préparation incluant la problématique de la distribution d'essence. L'échéance est prévue pour décembre 2010.	
2010	Le plan d'ensemble incluant la problématique de la distribution d'essence est complété à ce jour. Néanmoins, certains aspects restent à valider avant sa mise en application.	

## Audit sur le contrôle du carburant

Année	Commentaires des gestionnaires	Conclusion sur la mise en oeuvre
2011	Pour les contrôles entourant la distribution de l'essence, les plans de réaménagement et de sécurité des sites sont en phase préparatoire.	En cours de réalisation
2013	Un comité (Achats et Travaux publics) a été créé pour l'achat, la distribution et la sécurité du carburant. (Projet pilote prévu pour automne 2014)	
2014	Le Service des achats et gestion contractuelle a préparé une étude faisant état de la situation pour la gestion des carburants et l'environnement physique des zones de remplissage à la Ville. Suite à cette analyse, des pistes d'améliorations ont été proposées au Service des travaux publics.	

## Audit sur le contrôle du carburant

### ANNEXE 2 — LEXIQUE

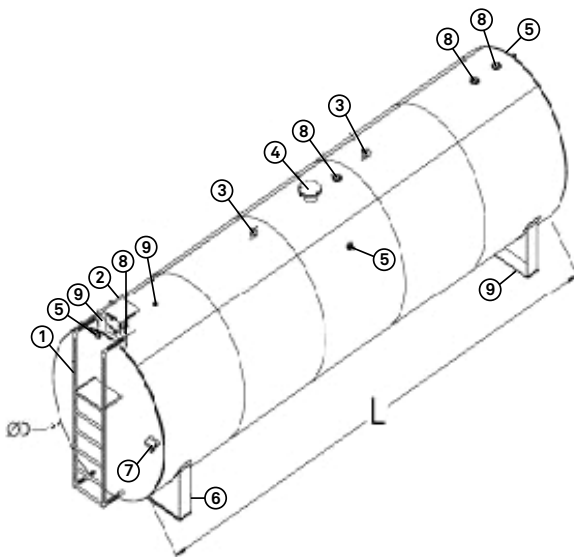
**Essence :** L'essence est utilisée principalement par les véhicules légers (automobile, camionnette).

**Diesel :** Le diesel est normalement utilisé par les véhicules lourds (camions 10 ou 12 roues, balai de rue), par les véhicules utilitaires (grosse camionnette) et par la machinerie (chargeur sur roue, rétrocaveuse).

**Diesel coloré :** Le diesel coloré est le même carburant que le diesel auquel un colorant est ajouté. Le diesel coloré constitue une catégorie de carburant, avec des taxes de vente plus basses. Il est généralement utilisé pour les usages hors route, tels les génératrices et autres équipements. Il peut également être utilisé par un équipement auxiliaire sur un véhicule motorisé, pourvu que cet équipement possède son propre réservoir et que son moteur ne serve pas à mouvoir le véhicule.

**Évent :** Lorsqu'on effectue le remplissage du réservoir de carburant, le dégazage passe par le tuyau de l'évent. Pour des raisons techniques, le dégazage à l'air libre est indispensable.

Diagramme d'un réservoir hors-sol :



1. Échelle et plate-forme
2. Boîte de confinement soudée
3. Anneaux de levage
4. Évent d'urgence
5. Évent d'urgence d'interstice
6. Berceaux soudés
7. Indicateur de vacuum
8. Ouverture 4 pouces
9. Ouverture 2 pouces

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.2 AUDIT SUR LE PROCESSUS DE GESTION DES ARÉNAS — VOLET TEMPS DE GLACE

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

## Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

### 1. VUE D'ENSEMBLE

#### 1.1 Contexte

La Ville de Laval a présenté en 2012, avec la Politique de l'activité physique de Laval, sa vision et ses valeurs concernant l'activité physique. On précise dans cette politique que : « Tous les citoyens ont le droit et la possibilité de pratiquer l'activité physique, sous toutes ses formes. Laval croit aux principes de l'équité et de l'inclusion, qui exigent une approche globale et multisectorielle favorisant la participation de tous les groupes de citoyens à la vie active lavalloise. »<sup>1</sup>

Les deux principaux services de la Ville qui sont impliqués afin d'actualiser l'offre d'activité physique, sont le Service de la vie communautaire et de la culture (SVCC) et le Service des travaux publics. Ainsi, la Ville, via les Bureaux municipaux lavallois (BML), qui sont chapeautés par le SVCC, gère neuf arénas qui sont mis à la disposition des citoyens pour la pratique de différentes activités sportives. Ce Service travaille également avec quatre associations régionales de sports de glace et doit ainsi répartir 40 000<sup>2</sup> heures de glace disponibles annuellement.

Le rôle du Service des travaux publics en ce qui a trait à la gestion des arénas consiste à fournir des opérateurs-réfection de patinoire. Ainsi, lorsque les arénas sont ouverts au patinage, au moins un opérateur de la Ville doit être sur place afin de s'occuper de la glace et de nettoyer l'aréna.

L'entretien, la maintenance et la santé et sécurité des bâtiments et équipements des arénas sont aussi sous la responsabilité du Service des travaux publics. Ces volets font l'objet d'un rapport d'audit distinct.

#### 1.2 Processus

La Ville précise dans sa Politique de l'activité physique être consciente de son déficit en termes d'installations sportives en comparaison à d'autres villes similaires. Ainsi, afin de structurer son approche en regard de l'accès des citoyens aux arénas, la Ville met à jour annuellement deux documents, soient :

- Le Guide de gestion
- Le programme cadre

Ces deux documents définissent les orientations stratégiques de la Ville en matière de gestion du temps de glace. Ils présentent la mission du programme municipal des arénas qui est « d'offrir un environnement de qualité adapté aux besoins de la population lavalloise pour la pratique d'activités physiques sur glace », ainsi que l'objectif général de la Ville pour la gestion des arénas, soit de « permettre aux citoyens lavallois de pratiquer des activités physiques sur glace dans un environnement sécuritaire, à proximité de leur milieu de vie et où l'offre de service est la plus équitable et accessible possible ». Le Guide de gestion des arénas et le programme cadre définissent aussi les objectifs et les politiques régissant la gestion des arénas au sein de la Ville de Laval, structurent les façons de faire, et servent de guides d'opération pour le personnel impliqué dans la gestion des arénas. Ces documents présentent les procédures que doivent suivre les différents intervenants pour la gestion du temps de glace.

<sup>1</sup> Politique de l'activité physique de Laval

<sup>2</sup> Guide de gestion et Programme cadre 2014-2015 (pour les arénas)

## Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

À cela s'ajoute le plan de développement des infrastructures développé par le Service des travaux publics en collaboration avec le Service de la vie communautaire et de la culture. Ce plan présente les travaux majeurs de rénovations des arénas qui auront lieu au cours des prochaines années; le tout afin de soutenir la stratégie de la Ville pour l'activité physique.

### Utilisation des arénas

Tel qu'indiqué précédemment, la Ville met à la disposition de ses citoyens environ 40 000 heures de glace annuellement qui sont réparties parmi neuf arénas. Les heures de glace se divisent en période d'automne-hiver avec 31 semaines (33 000 heures pour 9 arénas) et celle du printemps-été avec 21 semaines (7000 heures pour 4 arénas). Celles-ci sont utilisées par les associations sportives jeunesse pour le hockey, le patinage de vitesse, le patinage artistique et la ringuette, pour les activités jeunesse (17 ans et moins) mais aussi pour le patinage libre, les ligues adultes, les activités scolaires ainsi que par les aînés. Certains arénas servent aussi l'été, surtout pour des camps spécialisés en développement d'athlètes. Les arénas publics de la Ville sont dispersés sur tout son territoire soit<sup>3</sup> :

Arénas	Secteurs	Année de construction
Lucerne	Vimont	1967
Chomedey	Chomedey	1968
Richard-Trottier	Fabreville	1969
Cartier	Laval des Rapides	1971
Yvon-Chartrand	Duvernay	1976
Samson	Sainte-Dorothée	1976
Saint-François	Saint-François	1984
Mike-Bossy	Auteuil	1986
Hartland-Monahan	Laval-Ouest	1990

### Rôle des associations sportives jeunesse

La Ville travaille avec quatre principales associations régionales de sports de glace pour la distribution des heures de glace des activités jeunesse. Les quatre associations régionales visées sont :

- Association artistique régionale des patineurs de Laval
- Association régionale de patinage de vitesse de Laval
- Association régionale de ringuette de Laval
- Hockey Région Laval

<sup>3</sup> Carte de la Ville de Laval avec localisation des arénas – Voir annexe 1

## Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

Les associations régionales sont responsables, entre autres, de la bonne utilisation des heures de glace qui leur sont attribuées, de régler les cas de discipline et de déterminer les paramètres d'opération de la saison. Différentes subventions sont également accordées par la Ville directement ou indirectement aux associations pour leur permettre de louer des heures de glace et/ou obtenir un tarif préférentiel de location dans le secteur privé et également pour couvrir les frais d'arbitrage. Les associations régionales représentent les associations locales auprès de la Ville.

Notons que les différents intervenants avec lesquels la Ville traite, via ces associations, sont principalement des bénévoles.

Le tableau suivant présente la répartition des heures de glace par association pour la saison 2013-2014 et 2014-2015 :

**TABLEAU 1 — RÉPARTITION DES HEURES GLACE PAR ASSOCIATION**

Associations régionales de Laval	Heures de la glace Saison 2013-2014	Heures de glace Saison 2014-2015
Hockey Région Laval	71 %	68 %
Patineur artistique	21 %	23 %
Patinage de vitesse	5 %	6 %
Ringuette	3 %	3 %

**Activités jeunesse :** Les activités jeunesse regroupent, pour la saison 2014-2015, plus de 6 600 jeunes inscrits dans l'une des quatre associations régionales de sports de glace de Laval. Les heures réservées par la Ville aux activités jeunesse en 2014-2015, pour la période automne-hiver totalisent 496,5 heures par semaine pour les neuf arénas, soit 53 % des heures de glace disponibles. La répartition des heures pour les activités jeunesse sont les suivantes pour les neuf arénas<sup>4</sup>:

**TABLEAU 2 — HEURES DE GLACE RÉSERVÉES AUX ACTIVITÉS JEUNESSE EN 2014-2015**

Jour de la semaine	Horaire hebdomadaire prévu
Lundi au vendredi de 17 h 30 à 23 h :	27,5 heures en moyenne
Samedi, entre 7 h et 21 h :	13 heures en moyenne
Dimanche entre 7 h à 23 h :	15 heures en moyenne
Total des heures en moyenne par aréna :	55 heures par semaine
<b>Total des heures par semaine :</b>	<b>496,5 heures par semaine</b>

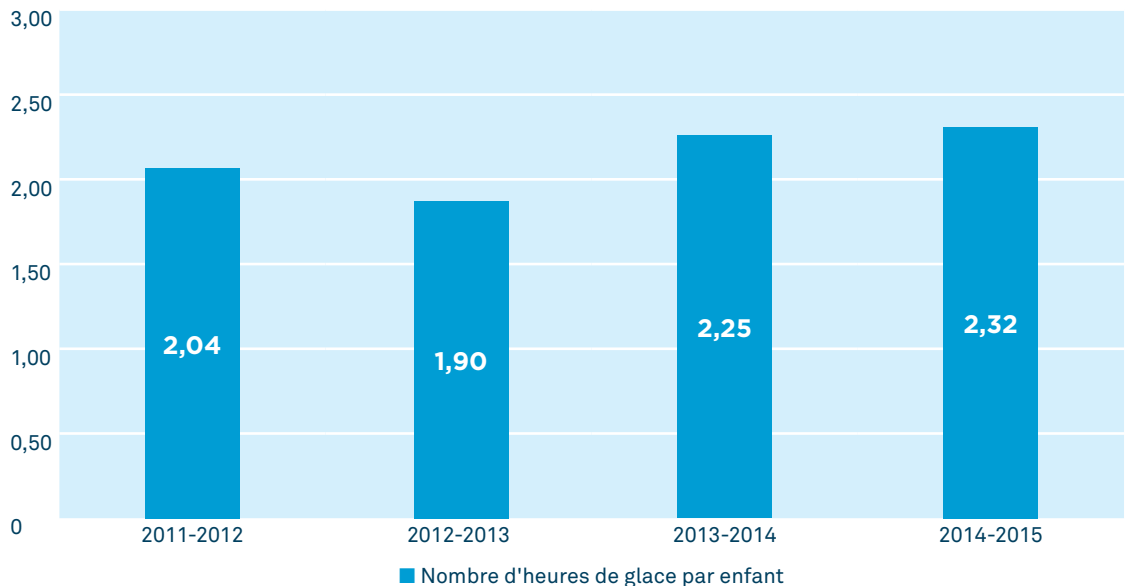
<sup>4</sup> Guide de gestion et Programme cadre 2014-2015 (pour les arénas)

## Audit sur le processus de gestion des aré纳斯 — volet temps de glace

La Ville de Laval s'est fixée comme objectif d'atteindre un ratio de trois heures<sup>5</sup> par semaine de temps de glace par enfant (17 ans et moins) inscrit à un sport de glace auprès d'une des quatre associations régionales de la Ville.

Le graphique 1 présente un aperçu de l'évolution de l'offre des heures de glace hebdomadaires par enfant inscrit à une activité jeunesse, pour les quatre dernières années. Celui-ci démontre une hausse des heures de glace offertes par inscription pour les deux dernières années qui est liée non pas à l'augmentation d'heures de glace disponibles mais plutôt à la baisse du nombre d'enfants inscrits à une activité de glace. En effet, le total d'enfants inscrits à une activité est passé de 8 104 enfants en 2012-2013 à 6 620 enfants pour 2014-2015. Malgré tout, le ratio de trois heures par enfant par semaine n'a pas été atteint dans les 4 dernières années.

**GRAPHIQUE 1 — NOMBRE MOYEN D'HEURES DE GLACE HEBDOMADAIRES PAR ENFANT INSCRIT À UNE ACTIVITÉ JEUNESSE**



Parce qu'elle ne rencontre pas son objectif de trois heures par enfant par semaine, des subventions sont accordées annuellement par la Ville à Hockey Région Laval lui permettant ainsi de louer du temps de glace à un taux préférentiel dans le secteur privé. De plus, la Ville, avec son projet de Place Bell, dont l'ouverture est prévue pour l'automne 2017, veut bonifier son offre de service aux utilisateurs de sports de glace. Ainsi, elle prévoit augmenter le nombre d'heures de glace disponibles pour atteindre le ratio d'utilisation de 3 heures/enfant qu'elle s'est fixé comme objectif.

De plus, pour la période automne-hiver des plages horaires sont aussi réservées dans les aré纳斯 pour différentes activités :

- Programmes sports-études et programmes scolaires: En 2014-2015, 102,5 heures par semaine, pour quatre aré纳斯, soit 11% des heures disponibles, sont en moyenne réservées pour ces programmes.

<sup>5</sup> Plan de développement des infrastructures (Laval), aré纳斯 2012-2016



## Audit sur le processus de gestion des aréas — volet temps de glace

- **Patin libre** : Le patinage libre est habituellement offert entre 15 h 30 et 17 h sur semaine, en soirée le samedi et en début d'après-midi le dimanche pour un total de 98,5 heures par semaine pour les neuf aréas soit 10 % des heures disponibles.
- **Liges adultes** : Une quarantaine de liges de hockey adultes utilisent les aréas. Le BML assure la gestion des réservations pour ces liges. Les liges adultes ont accès aux glaces après 23 h du dimanche au vendredi et après 21 h le samedi. Normalement, les activités des liges adultes se terminent à minuit trente, mais peuvent aller jusqu'à 1 h 30 au besoin. Trois aréas sont également ouverts le jour pour les liges adultes. Ainsi, la Ville offre 69 heures par semaine de temps de glace aux liges adultes, soit 7 % des heures disponibles.
- **Activités scolaires et accès aux aînés** : Les plages horaires disponibles de jour le vendredi sont généralement dédiées aux services de garde en milieu scolaire, aux Centres de la Petite Enfance ou aux aînés. Ceci représente un total de 50 heures par semaine, soit 5 % des heures disponibles.

### Tarifification

Afin de présenter un portrait global de l'offre, les tarifs en vigueur à la Ville de Laval ont été comparés à ceux de six autres villes, de plus de 100 000 habitants au Québec.

Pour 2014, les revenus d'exploitation pour la location des glaces ont été de 270 000\$<sup>6</sup>. Le tableau 3 présente une comparaison du coût de location pour une heure de glace. Cette comparaison a été effectuée pour la saison d'automne-hiver seulement, puisqu'il s'agit de la saison la plus achalandée. Nous constatons que les tarifs de la Ville sont inférieurs à la moyenne des tarifs des autres villes ciblées.

**TABLEAU 3 — COMPARAISON DE LA TARIFICATION POUR LA SAISON AUTOMNE-HIVER**

Horaires	LAVAL (autres que les activités jeunesse)	Moyenne des 6 autres grandes villes
8 h — 16 h	120\$ - 135\$ Moyenne de 127,50\$	138\$
16 h — 24 h	180\$ - 190\$ Moyenne de 185\$	215\$
Après 24 h	150\$ - 160\$ Moyenne de 155\$	S/O

<sup>6</sup> Information fournie par le VCC

## Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

### Rôle des intervenants de la Ville

Le Service de la vie communautaire et de la culture (VCC), via les Bureaux municipaux lavallois (BML), est chargé de soutenir les activités de glace par l'intermédiaire de l'animateur-vie de quartier et du moniteur-surveillant.

Le territoire de la Ville compte six BML. Ces Bureaux constituent les accès des citoyens et des organismes pour tout ce qui concerne les loisirs et la vie communautaire à Laval. Le mandat des BML est d'animer la vie locale avec les organismes communautaires et de desservir la population du secteur sur le plan des activités de loisirs, dont les sports de glace. En fait, le personnel du BML et plus précisément les animateurs-vie de quartier supervisent les moniteurs-surveillants et sont responsables de gérer l'accès aux équipements communautaires locaux comme les arénas. Par exemple, ils prennent les réservations pour les glaces et fournissent aux moniteurs-surveillants les calendriers des plages horaires octroyées aux utilisateurs de la glace.

Ainsi, l'animateur-vie de quartier, est responsable de dynamiser et de développer la vie de quartier. Il doit, entre autres, mettre en application et assurer le suivi des programmes municipaux de culture, de loisirs et de vie communautaire, participer à la gestion des équipements du secteur et fournir le soutien technique nécessaire à la réalisation de diverses activités offertes par la Ville et qui sont sous sa gouverne.

À ce titre, il s'assure que le personnel nécessaire soit en place dans les arénas pour offrir les services prévus selon son mandat. Lorsque les arénas sont utilisés par les associations sportives et pour le patinage libre, à l'exception des activités de jour en semaine, au moins un moniteur-surveillant de la Ville doit être sur place. Cette présence permet de gérer les accès, de répondre aux questions et de s'assurer que les transitions soient faites au bon moment.

Le moniteur-surveillant relève de l'animateur-vie de quartier. Les moniteurs-surveillants doivent, entre autres, procurer les premiers soins en cas de besoin, s'assurer du respect des règlements d'utilisation des arénas et des horaires de temps de glace et compléter différents rapports.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 Objectifs

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion des arénas. 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.

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer que :

- les processus associés à l'octroi du temps de glace sont documentés, conformes au cadre normatif, incluant les politiques et lignes directrices émises par la Ville, et permettent à la Ville de supporter sa vision pour l'utilisation des arénas ;
- les ressources dédiées à la gestion des arénas sont gérées de façon efficace et efficiente.

## Audit sur le processus de gestion des aré纳斯 — volet temps de glace

### 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.

Voici un aperçu des activités qui ont été effectuées dans le cadre de ce mandat :

- rencontres avec les différents intervenants concernés pour comprendre les rôles, responsabilités et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part ;
- obtention et révision de la documentation, politiques, procédures, règlements, etc. ;
- compilation et analyse des données, des documents et rapports existants pour confirmer l'exécution des processus et corroborer les réponses des intervenants ;
- réalisation de différents tests ;
- visites de huit des neuf aré纳斯 de la Ville ; l'aré纳斯 Yvon-Chartrand ayant été exclue puisqu'elle était en rénovation majeure lors de nos travaux d'audit.

## 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Le Service de la vie communautaire et de la culture (VCC) a développé un Guide de gestion afin d'informer son personnel sur les orientations et les paramètres d'opération ainsi que les procédures à suivre pour s'assurer du bon fonctionnement des activités dans les aré纳斯. De ce guide, découle le Guide du moniteur-surveillant, document conçu pour aider ceux-ci dans l'accomplissement de leurs tâches.

Toutefois, suite à nos travaux, nous avons observé différents éléments qui gagneraient à être améliorés dans la gestion des aré纳斯.

La Ville s'est fixée un objectif d'offrir trois heures de temps de glace par semaine par jeune de moins de 17 ans, tous sports de glace confondus. Par contre, depuis les 4 dernières années, la Ville n'atteignant pas cet objectif, il y aurait lieu de s'assurer que les heures de glace qui sont allouées gratuitement pour les jeunes aux associations, sont effectivement utilisées par ces dernières.

Il n'existe actuellement pas de procédures pour la gestion des absences ou des débordements de temps des utilisateurs, associations sportives et ligues adultes, ainsi que pour le non-respect des règlements de bonne conduite dans les aré纳斯. Compte tenu du fait que la Ville octroie également différentes subventions pour les sports de glace pour pallier au manque de temps de glace offert par la Ville, des actions devraient être prises pour les associations qui n'utilisent pas les heures qui leurs ont été réservées.

À cet effet, bien que certaines données opérationnelles soient compilées, le manque de fiabilité des données ne permet pas de revoir concrètement l'allocation des heures de glace.

De plus, les procédures pour la complétion de différents rapports requis par le VCC ne sont pas toujours

## Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

respectées, nécessitent des transcriptions manuelles et, certaines données colligées sont redondantes. Le processus d'obtention d'information pour optimiser l'allocation du temps de glace dans les arénas, devrait être revu.

Aussi, pour une subvention octroyée à Hockey Région Laval, il y aurait lieu de mettre en place une reddition de comptes afin de justifier les montants alloués. Quant aux deux autres subventions accordées, Regroupement du Sport Laval et Complexe Sportif Guimond, bien que des redditions de comptes soient obtenues, nous n'avons pas d'évidence qu'une analyse de ces rapports soient réalisées par la Ville.

Enfin, les employés travaillant dans les arénas devraient se familiariser avec les procédures d'évacuation en cas d'urgence, spécialement lors d'une fuite d'ammoniac du système de réfrigération. Toutefois, nous n'avons retracé aucun plan d'évacuation à jour dans les arénas, ni d'évidence que des exercices d'évacuation ont été réalisés périodiquement. Également, la formation sur les mesures de sécurité associées à l'ammoniac n'est actuellement pas obligatoire pour les moniteurs-surveillants qui sont présents dans les arénas.

## 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

*Objectif 1 : S'assurer que les processus associés à la gestion du temps de glace sont documentés, conformes au cadre normatif développé par la Ville et lui permettent de supporter sa vision pour l'utilisation des arénas*

### 4.1 Suivi de l'utilisation des heures de glace

Le suivi de l'utilisation réelle des heures de glace allouées aux associations est fait en se basant sur trois rapports complétés manuellement par les moniteurs-surveillants :

- **Rapport quotidien** : ce rapport doit être complété chaque jour par les moniteurs-surveillants qui doivent y transcrire différentes informations : l'horaire de la journée avec le nom et le niveau des équipes présentes (Pee-Wee, Bantam, etc.), les fréquentations réelles à chaque plage horaire (le nombre d'heures réellement utilisées par chacune des associations ainsi que le nombre de participants et spectateurs), le nom des marqueurs de joutes et, le cas échéant, l'identification des surveillants de patin libre. De plus, le moniteur-surveillant doit compléter la section du rapport quotidien intitulée « contrôle de la conformité » soit la vérification des éléments suivants de sécurité dans l'aréna :
  - les portes d'issues débarrées ;
  - les portes non obstruées ;
  - les passages, allées et corridors dégagés ;
  - les boyaux d'incendies et extincteurs présents ;
  - l'indication des sorties éclairées ;
  - la vérification de la capacité permise ;
  - la ventilation opérationnelle ;
  - l'accumulation de neige sur le toit ;
  - la pression des extincteurs portatifs ;
  - le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT).

## Audit sur le processus de gestion des aréas – volet temps de glace

- **Rapport de fréquentation** : ce rapport doit être complété sur une base hebdomadaire. Il s'agit d'un document fourni par le Bureau municipal lavallois (BML) et qui présente pour chaque journée, les plages horaires qui ont été planifiées pour chacune des associations régionales en début de saison. Les moniteurs-surveillants doivent y indiquer les fréquentations à chaque plage horaire (nombre de spectateurs et nombre de participants). À noter que l'on retrouve dans ce rapport la même information qui est inscrite au rapport quotidien.
- **Rapport sur les heures de glace non ou peu utilisées** : ce rapport doit également être complété sur une base hebdomadaire. Le moniteur-surveillant doit y lister les plages non utilisées, le nom de l'association en cause, l'activité afférente ainsi que la date.

Afin de valider l'application des procédures associées à la complétion des rapports, nous avons sélectionné six échantillons, soit deux semaines différentes pour trois aréas différents. Le tableau 4 suivant présente les échantillons.

**TABLEAU 4 — ÉCHANTILLONS UTILISÉS POUR L'ANALYSE DES RAPPORTS**

Aréas	Semaines visées
Aréna 1	3 au 9 novembre 2014 et 1 <sup>er</sup> au 7 décembre 2014
Aréna 2	22 au 28 septembre 2014 et 26 au 30 janvier 2015
Aréna 3	6 au 12 octobre 2014 et 8 au 14 décembre 2014

Nous avons donc validé 40 rapports quotidiens ainsi que 6 rapports hebdomadaires (rapport de fréquentations et rapport sur les heures de glace non ou peu utilisées).

Nos tests démontrent que :

- Les procédures inscrites dans le guide du moniteur ne sont généralement pas respectées en ce qui a trait au rapport quotidien. Plus précisément, les éléments suivants, bien que requis pas la procédure interne, ne sont pas systématiquement complétés :
  - Le contrôle de la conformité : 11 rapports sur 40, soit 27,5% pour lesquels le contrôle de conformité n'a pas été complété ;
  - Le décompte du nombre de participants : 6 rapports sur 40, soit 15% pour lesquels le décompte n'a pas été effectué ;
  - La saisie du nom du surveillant de patin libre : 14 rapports sur 40, soit 35% pour lesquels la saisie n'a pas été inscrite ;
  - La saisie du nom du marqueur de joute : cette information n'a été retracée sur aucun des rapports.

## Audit sur le processus de gestion des aréna — volet temps de glace

- En début de saison, un horaire hebdomadaire des heures prévues d'utilisation de glace est établi pour chacune des associations, ce qui est défini comme étant les *heures planifiées*. Par la suite, à chaque journée, le moniteur-surveillant indique les heures qui n'ont pas été utilisées par les associations, bien qu'elles avaient des heures réservées à cet effet.

Or, le nombre d'heures inutilisées identifiées selon le rapport des « heures de glace non ou peu utilisées » (colonne B) ne correspond pas à la différence entre les heures planifiées et les heures d'utilisation réelles selon les rapports de « fréquentation » et « quotidiens » (colonne A).

Par exemple, pour l'échantillon #3, les heures non utilisées sont de 24,75 heures pour 7 jours selon l'écart entre les heures planifiées et les heures d'utilisation réelles. Par contre, ce nombre d'heures devrait être le même que celui inscrit au rapport des heures de glace non ou peu utilisées, ce qui n'est pas le cas, un écart de 22,75 heures a été retracé. Pour tous les échantillons, nous avons observé une différence pour la même donnée entre les informations provenant des différents rapports. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 5

**TABLEAU 5 — COMPARAISON DES DONNÉES D'HEURES NON UTILISÉES**

#	Semaine-aréna	Nombre de jours	A Heures inutilisées (rapports de fréquentations et rapports quotidiens)	B Heures inutilisées (rapport des heures de glace non ou peu utilisées)	Écart entre A et B
1	Semaine 1 – aréna 1	7 jours	4	2	2
2	Semaine 2 – aréna 1	7 jours	5,25	3,17	2,08
3	Semaine 1 – aréna 2	7 jours	24,75	2	22,75
4	Semaine 2 – aréna 2	5 jours	20,25	1,50	18,75
5	Semaine 1 – aréna 3	7 jours	59	1,50	57,50
6	Semaine 2 – aréna 3	7 jours	74,50	7	67,50

À la lumière de ces analyses, nous concluons qu'il existe des lacunes en matière de documentation des plages horaires, ce qui réduit la fiabilité de l'information retracée et son utilisation comme outil de gestion et de suivi. Il serait important de s'assurer de la complétion adéquate des informations requises afin d'identifier si les équipes ont utilisé ou non les heures allouées.

De plus, il existe une redondance entre les données qui sont consignées aux différents rapports, tels que les horaires des activités, les fréquentations, les absences des équipes. Les rapports pourraient donc être optimisés.

## Audit sur le processus de gestion des aréas – volet temps de glace

Ces différents rapports sont également laissés dans les aréas pour être ramassés par les animateurs des BML. Nous n'avons retracé aucune évidence de validation de ceux-ci, et un seul des trois rapports requière la signature du supérieur au moniteur-surveillant, ce qui réduit la fiabilité des données.

À cet effet, bien que ces rapports permettent la compilation des heures réelles et des heures non utilisées pour le temps de glace, nous n'avons retracé aucune utilisation effective de ces informations (voir section 4.2).

### RECOMMANDATION

2014-4-1

Revoir les rapports pour s'assurer que l'information requise est saisie à un seul endroit.

Revoir l'information qui doit être obtenue par les moniteurs, sur une base quotidienne et/ou hebdomadaire, pour les aréas.

Mettre en place une validation de l'information recueillie par les moniteurs afin de s'assurer de la fiabilité des données.

Considérer un fichier électronique afin de colliger les informations recueillies par les moniteurs afin d'en faciliter leur utilisation et éviter la transcription de données d'un rapport à l'autre.

Produire des analyses à partir des différentes informations obtenues.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation:

- Les formulaires ont été réactualisés le 27 juillet 2015.
- La mise en place d'un processus de validation de l'information, d'un fichier électronique et d'un processus d'analyse sera effectuée d'ici la fin de l'année 2015.

## 4.2 Mesures en cas d'absence, de débordement ou de non-respect des règlements

La demande d'heures de glace a augmenté de façon régulière depuis les 20 dernières années, avec la hausse de la population de 86 000 habitants entre 1991 et 2012 et l'augmentation d'environ 300 nouveaux jeunes inscrits annuellement à une activité de glace.<sup>7</sup> Par contre, puisque le nombre d'heures de glace offert à la population lavalloise est resté sensiblement le même, l'utilisation optimale des heures de glace allouées doit être assurée. Par conséquent, l'analyse des annulations et dépassements constitue un élément dont la Ville doit tenir compte afin de s'assurer que les heures de glace allouées sont utilisées adéquatement.

<sup>7</sup> Plan de développement des infrastructures (Laval), aréas 2012-2016

## Audit sur le processus de gestion des aréas – volet temps de glace

### Absence

Tel qu'indiqué à la section 4.1, nous avons calculé le nombre d'heures non utilisées par les associations pour un échantillon de 2 semaines pour 3 aréas. Les heures non utilisées ont été calculées pour chacune des semaines testées et pour chacun des 3 aréas ciblés et sont présentées au tableau 6 suivant :

**TABLEAU 6 – COMPARAISON DES HEURES NON UTILISÉES**

#	Semaine-aréna	Nombre de jours	Heures non utilisées
1	Semaine 1 – aréna 1	7 jours	4
2	Semaine 2 – aréna 1	7 jours	5,25
3	Semaine 1 – aréna 2	7 jours	24,75
4	Semaine 2 – aréna 2	5 jours	20,25
5	Semaine 1 – aréna 3	7 jours	59
6	Semaine 2 – aréna 3	7 jours	74,50

Bien que des heures n'aient pas été utilisées par différentes associations, nous n'avons retracé aucune information sur la raison de ces absences. Nous n'avons pas pu retracer de communications nous assurant que les BML et/ou les moniteurs ont été avisés de ces absences. De plus, nous avons été informés verbalement que parfois les moniteurs ne reçoivent pas à temps les horaires quotidiens d'utilisation de glace de la part des différentes équipes. Il leur est donc plus difficile de procéder à des ajustements lorsqu'il y a des modifications à l'horaire et qu'une équipe qui avait réservé une plage horaire a procédé à un changement.

De plus, aucune procédure n'existe en ce qui concerne la gestion de ces absences et/ou si des pénalités ont été réclamées auprès des associations fautives.



## Audit sur le processus de gestion des aréas – volet temps de glace

### RECOMMANDATION

2014-4-2

Développer des procédures pour la gestion des absences et statuer sur l'utilité d'imposer des pénalités pour les absences répétées.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation :

- Des procédures visant une meilleure gestion des absences seront développées d'ici la fin de l'année 2015 et suite aux résultats colligés, des actions pourraient être mises en place afin de responsabiliser les clubs concernés.

### Débordement de temps

Un débordement de temps survient lorsqu'une équipe dépasse le temps qui lui était alloué pour son activité. Différentes raisons peuvent expliquer cette situation : absence d'une personne essentielle pour le début d'un match (arbitre, marqueur ou coach), bris d'équipements ou absence d'un employé de la Ville.

Nous avons donc compilé les débordements de deux aréas pour les mois de novembre et décembre 2014, ainsi que janvier 2015 (partiel). Le tableau 7 présente le nombre de débordements pour les trois mois analysés. Par exemple, 22 débordements ont dû être gérés au mois de novembre à l'aréna 1.

Il est important de noter qu'avant le début du travail d'audit, à l'automne 2014, il n'existait aucune procédure formelle permettant de consigner ces débordements, ce qui a restreint la possibilité d'analyse. Une procédure à cet effet a toutefois été mise en place en novembre 2014 et depuis cette date, un rapport mensuel doit être complété pour les débordements.

**TABLEAU 7 – NOMBRE DE SIGNALEMENTS DE DÉBORDEMENT PAR MOIS**

Aréas	Novembre 2014	Décembre 2014	Janvier 2015 (partiel)
Aréas 1	22	9	18
Aréas 2	4	4	10

## Audit sur le processus de gestion des aréas — volet temps de glace

De plus, nous avons également compilé le nombre de minutes pour chacun des débordements. Nous avons ainsi identifié 559 minutes de délais accumulés, soit un peu plus de neuf heures, de novembre 2014 à janvier 2015 pour les deux aréas échantillonnés. De ces délais, une très grande proportion provient des activités de Hockey Région Laval (100% à l'aréna 1 et 87% à l'aréna 2) et la différence vient de l'Association régionale de ringuette de Laval. Le tableau 8 présente un sommaire des analyses des débordements, par catégorie d'utilisateurs de la glace. Ainsi, pour l'aréna 1, nous avons observé 136 minutes de débordements pour les équipes Novice du hockey entre novembre 2014 et janvier 2015.

**TABLEAU 8 — DÉBORDEMENTS PAR ARÉNA ET PAR CATÉGORIE**  
(en minutes)

Catégorie	Ringuette		Hockey						Total
	Atome	Benjamin	Atome	Bantam	Midget	Novice	Pee wee	Non identifié	
Aréna 1	0	0	46	25	75	136	96	28	<b>406</b>
Aréna 2	10	10	0	15	23	80	15	0	<b>153</b>

Selon les informations obtenues, ces situations sont sources de plusieurs problématiques dans la gestion des aréas (conflits entre les utilisateurs et/ou avec les employés de la Ville, etc.). Toutefois, aucune mesure ou directive (formelle ou informelle) n'a été mise en place afin de prévenir et gérer les délais observés. L'analyse de documents et les rencontres effectuées avec des intervenants ont permis de confirmer que des débordements doivent être régulièrement gérés par les employés de la Ville. Chaque employé tente de gérer les dépassements à sa façon afin de minimiser les impacts des retards sur les plages horaires des différents utilisateurs.

Finalement, en raison de la grande disparité entre les données (406 minutes pour l'aréna 1 et 153 minutes pour l'aréna 2), du fait qu'aucune instruction précise n'a été donnée aux moniteurs-surveillants sur la méthode de compilation des données, nous ne pouvons confirmer que ces données sont effectivement représentatives du nombre de minutes de débordement.

## Audit sur le processus de gestion des aréas – volet temps de glace

### RECOMMANDATIONS

2014-4-3	Clarifier la méthode de compilation des débordements et s'assurer que la compilation des données est représentative de la réalité.
2014-4-4	Développer des procédures pour la gestion des débordements.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

- La méthode de compilation des débordements est intégrée au rapport hebdomadaire.
- D'ici la fin de l'année 2015, des outils de gestion seront développés afin de documenter les effets des débordements.

### Respect des règles de bonne conduite

Les moniteurs suivent une formation afin de gérer la clientèle difficile lors de leur relation avec les différentes équipes sportives ainsi que les citoyens et/ou spectateurs dans les aréas. De plus, une procédure est en place pour gérer les plaintes des citoyens. Par contre, aucune directive n'existe afin de gérer les situations de non-respect des règles de bonne conduite avec les différentes équipes sportives. Selon nos discussions avec les intervenants, les moniteurs et/ou opérateurs, ceux-ci notent parfois des cas de bris ou de malpropreté dans les chambres des joueurs après le passage d'une équipe, mais nous n'avons retracé aucune documentation de ces situations ni aucune procédure précisant comment traiter ces cas.

## Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

### RECOMMANDATION

2014-4-5

Communiquer aux différentes associations sportives les cas de non conduite.

Considérer mettre en place des pénalités lors de non-respect de règles de bonne conduite par les équipes sportives.

Rappeler aux associations les règlements concernant l'utilisation des glaces.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation :

- Les cas de non conduite sont déjà communiqués aux associations.
- Ces données seront dorénavant colligées et des actions pourraient être mises en place afin de responsabiliser les clubs concernés.

#### Communication aux associations

Afin de simplifier sa gestion du temps de glace, la Ville a décidé de faire affaires directement avec les quatre associations régionales de sports de glace de Laval et non pas avec chacune des équipes sportives. Annuellement, deux rencontres sont prévues entre la Ville et les associations sportives afin de répartir les heures de glace : une au mois de mai pour planifier la saison d'hiver, et une autre rencontre au mois de janvier pour planifier les saisons de printemps et d'été.

Nos analyses ont démontré qu'il existe des évidences de ces rencontres, pendant lesquelles les ententes relatives aux horaires et à l'octroi des heures aux associations sont présentées et approuvées.

*Objectif 2 : S'assurer que les ressources dédiées à la gestion des arénas sont gérées de façon efficace et efficiente*

#### 4.3 Indicateurs

Selon les documents obtenus, des indicateurs étaient recensés pour les volets sécurité, location par les ligues adultes et taux de participation au patinage libre et ce, pour au moins les 3 dernières saisons par le VCC. Toutefois, pour la saison actuelle, 2014-2015, aucun indicateur n'a été calculé parce que jugé peu utile selon nos discussions avec les intervenants.

Des indicateurs de gestion permettent de supporter les prises de décision et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. Ils permettent d'identifier les problèmes et aident à choisir la bonne stratégie pour appuyer ou corriger les actions.

Aussi, bien que certaines données soient compilées, sections 4.1 et 4.2, aucun indicateur de suivi permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la gestion du temps de glace n'a été retracé.

## Audit sur le processus de gestion des arénas – volet temps de glace

Le nombre de retards par association, arbitre, le nombre d'accidents, d'annulations pourraient être des informations pertinentes pour les gestionnaires ainsi qu'une comparaison entre les heures planifiées et celles réellement utilisées.

De plus, nous n'avons également aucune information concernant le taux d'absentéisme ou de retard des employés.

### RECOMMANDATIONS

2014-4-6	Définir quels sont les indicateurs nécessaires à la Ville pour le suivi de la gestion des heures de glace et s'assurer de les compiler efficacement.
2014-4-7	Statuer sur l'utilité de compiler et analyser les données relatives aux absences, retards, temps supplémentaire et toute autre donnée de temps pour les employés du VCC travaillant dans les arénas.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

- Des indicateurs seront définis, au cours de la prochaine année, afin d'assurer le suivi des heures de glace et des outils de compilation des données basés sur ces indicateurs seront également développés.

## 4.4 Formation

Afin de répondre aux objectifs de la Ville, les moniteurs-surveillants doivent suivre les formations qui sont décrites dans le programme-cadre et le guide de gestion et qui sont supervisées par les ressources humaines du Service de la vie communautaire et de la culture.

Nous avons effectué des tests sur la documentation des formations requises pour les 27 moniteurs-surveillants qui étaient en poste pour la période de 2014-2015.

### Moniteurs-surveillants

Suite aux tests, nous avons soulevé que pour un moniteur-surveillant, il n'y avait pas d'indication que la formation en premiers soins avait été suivie. Les systèmes actuels de réfrigération de certains arénas sont à l'ammoniac et tel que précisé, la Ville prévoit remplacer ses systèmes au Fréon pour de l'ammoniac. Compte tenu de l'impact qu'une fuite à l'ammoniac peut avoir sur la santé et sécurité des individus, une formation sur les mesures de sécurité associées à l'ammoniac devrait être suivie pour l'ensemble des moniteurs-surveillants, ce qui n'est pas actuellement exigée.

Selon le guide du moniteur-surveillant celui-ci doit se familiariser avec les procédures d'évacuation en cas d'urgence. Toutefois, nous n'avons retracé aucun plan d'évacuation à jour dans les arénas, ni d'évidence que des exercices d'évacuation ont été réalisés périodiquement.

## Audit sur le processus de gestion des aréas — volet temps de glace

De plus, dans le cadre de leur travail, les moniteurs-surveillants doivent effectuer quotidiennement un contrôle de conformité, soit un ensemble d'inspections qui doivent être faites afin d'assurer la sécurité des utilisateurs de l'aréna (voir 4.1). Compte tenu de l'impact de ce contrôle sur la santé et sécurité des citoyens, il y aurait lieu qu'une vérification formelle de la qualité des contrôles réalisés soit faite régulièrement. De plus, considérant que les opérateurs sont aussi présents dans les aréas, la responsabilité de vérification de ces éléments devrait également être partagée avec le Service des travaux publics.

Les bonnes pratiques demandent qu'une trousse de premiers secours soit disponible et facilement accessible à tous les intervenants (incluant les employés). Idéalement, il devrait y avoir trois trousse de premiers soins (local des premiers soins, accueil, locaux réservés au personnel et aux officiels). Le matériel contenu dans cette trousse doit permettre d'offrir les premiers soins rapidement et facilement. L'utilisation de matériel spécialisé ne devrait se faire que lorsque le personnel présent est qualifié.

Selon le guide de gestion, le moniteur-surveillant est responsable de prodiguer les premiers soins. La visite de huit des neuf aréas a permis de soulever le fait que des trousse de premiers soins se retrouvent dans les aréas mais il n'y pas nécessairement de trousse aux trois endroits recommandés. Souvent, il n'y a qu'une trousse qui se retrouve soit dans la salle d'infirmerie, dans la salle réservée au personnel ou un bureau connexe. De plus, le contenu de ces trousse varie d'un aréna à l'autre, certaines étant mieux garnies que d'autres.

## Audit sur le processus de gestion des aréas – volet temps de glace

### RECOMMANDATIONS

2014-4-8	<p>S'assurer que les formations obligatoires à l'emploi sont suivies et qu'une évidence à cet effet est conservée.</p> <p>Considérer donner une formation aux moniteurs-surveillants concernant les mesures de sécurité associées à l'ammoniac.</p>
2014-4-9	<p>Mettre à jour et tester les plans d'évacuation des différents aréas et s'assurer qu'ils sont communiqués aux différents moniteurs-surveillants. (voir recommandation – Mandat Gestion des aréas – volet entretien et maintenance Service des travaux publics)</p>
2014-4-10	<p>Revoir les responsabilités associées à la vérification des différents éléments de conformité du rapport quotidien avec le Service des travaux publics. (Service de la vie communautaire et de la culture et Service des travaux publics)</p>
2014-4-11	<p>Standardiser le contenu et l'emplacement des trousse de premiers soins dans les aréas.</p>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

- Une révision de notre plan de formation sera effectuée afin de respecter les recommandations du vérificateur général.
- Au cours de la prochaine année, des discussions auront lieu entre le Service des Travaux publics, le Service des incendies et le Service de la vie communautaire et de la culture afin de mettre à jour et tester les plans d'évacuation.
- Des discussions auront lieu, d'ici la fin de l'année, entre le Service des Travaux publics et le SVCC afin de déterminer les responsabilités respectives de chacun des services.
- La standardisation du contenu et la confirmation de l'emplacement des trousse de premiers soins seront effectives en septembre 2015.

## Audit sur le processus de gestion des aréas — volet temps de glace

### 4.5 Stratégie de tarification et revenus perçus

L'un des objectifs de la gestion du temps de glace de la Ville est de maintenir la tarification à un coût abordable lors de certaines périodes d'activités.<sup>8</sup> C'est dans cette optique que la stratégie de tarification de la Ville de Laval a été développée. Elle est expliquée à l'intérieur du programme-cadre et du guide de gestion des aréas et a fait l'objet d'un règlement, soit le L-10836 qui a été adopté en 2012. Soulignons que selon ces documents, la Ville a décidé que l'accès aux jeunes de moins de 17 ans n'était pas assujéti à une tarification pendant les saisons d'automne et d'hiver.

La stratégie de tarification du temps de glace est différente selon le groupe de citoyens auquel elle s'applique et varie en fonction des saisons. Le tableau 9 présente les catégories assujétiées aux tarifs.

**TABLEAU 9 — TARIFICATION**

Plage horaire	Tarifs par heure
<b>Saisons hiver-automne : activités adultes, organismes non reconnus et citoyens</b>	
8 h – 16 h	120\$ - 135\$
16 h – 24 h	180\$ - 190\$
Après 24 h	150\$ - 160\$
<b>Saisons printemps-été : activités adultes, organismes non reconnus et citoyens</b>	
8 h – 16 h	100\$ - 115\$
16 h – 24 h	160\$ - 170\$
Après 24 h	135\$ - 145\$
<b>Saisons printemps-été : activités jeunesse encadrées par des organismes reconnus</b>	
Toute la journée	10\$ - 20\$

Dans un premier temps, nous avons comparé les plages horaires tarifées pour les neuf aréas à la stratégie de tarification de la gestion du temps de glace afin d'en évaluer l'application. À la lumière des éléments analysés, il appert que les plages horaires tarifées sont appliquées selon les paramètres prescrits et n'empiètent pas sur les heures de glace offertes gratuitement aux jeunes.

<sup>8</sup> Guide de gestion et Programme cadre 2014-2015 (pour les aréas)



## Audit sur le processus de gestion des arénas – volet temps de glace

Ensuite, nous avons rencontré divers intervenants du processus et analysé la documentation fournie afin d'évaluer la conformité de la tarification. Les résultats de notre analyse concernant l'application de la tarification démontrent que les taux appliqués par les quatre arénas ouverts pour les saisons de printemps-été ne sont pas conformes aux tarifs établis. En effet, pour deux de ces quatre arénas, la Ville facture un tarif de 50\$ l'heure pour l'utilisation de ces arénas lors des saisons printemps-été pour des activités jeunesse, ce qui n'est pas conforme au tarif maximal de 20\$ prévu par le règlement L-10836. Nous avons été avisés verbalement de cette situation, mais aucun document officiel ne permet de confirmer cet écart au règlement.

### RECOMMANDATION

2014-4-12

Formaliser ou revoir la tarification en place pour les arénas supplémentaires qui sont ouverts pendant les saisons de printemps-été.

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation :

- Une révision de la tarification pour les saisons printemps-été sera effectuée d'ici la fin de l'année.

## 4.6 Facturation et recouvrement

Lorsque des citoyens utilisent les plages horaires qui sont payantes dans les arénas, la Ville doit facturer ces derniers selon les tarifs en vigueur et s'assurer de recouvrer les sommes dues. Les principaux utilisateurs payants sont les ligues de hockey adultes et les activités jeunesse pour les saisons printemps-été.

Les citoyens qui veulent réserver du temps de glace doivent communiquer avec le Bureau municipal lavallois (BML) où est situé l'aréna afin de réserver une plage horaire. Ensuite, le paiement doit être fait au BML par chèque ou en argent comptant. Le BML doit avoir reçu le paiement complet de la réservation cinq jours avant le début de l'activité, ce qui selon nos discussions n'est pas toujours le cas. Nous ne sommes toutefois pas en mesure de quantifier le nombre de paiements qui ont été faits en retard car aucune documentation n'est conservée à cet effet.

Aussi, à chaque semaine, l'horaire des réservations effectuées est envoyé par le BML au moniteur-surveillant qui se trouve physiquement dans les arénas. Il n'est pas possible pour le moniteur-surveillant de confirmer si le temps de glace réservé a été payé à l'avance ou non lorsque l'utilisateur de la glace se présente à l'aréna. Il ne peut donc pas, sur cette base, refuser l'accès à la glace.

## Audit sur le processus de gestion des aréas — volet temps de glace

La facturation et le recouvrement des fonds sont normalement faits par les BML. Chaque BML se charge du suivi et de la mise à jour des réservations sur une base hebdomadaire afin de s'assurer de la réception des montants dus dans les délais prescrits. En cas de non-paiement, après deux rappels au client et l'utilisation de l'aréna, le personnel du BML considère le dossier « en souffrance » et entame un processus de recouvrement. Le délai associé aux rappels n'est pas précisé dans aucune procédure.

Le processus de recouvrement implique des démarches plus soutenues de la part du BML auprès du client afin de recouvrer les montants dus. Si le BML n'est pas en mesure de recouvrer les fonds, le dossier est transféré au module des ressources humaines et financières du Service de la vie communautaire et de la culture (SVCC) qui prend en charge le suivi des montants en souffrance. Parallèlement, à des fins de suivis, le SVCC est informé des problématiques de recouvrements rencontrées. Si le paiement n'est toujours pas reçu, trois semaines suivant la date de l'activité, le dossier dont le compte est en souffrance est transféré au Service des Finances de la Ville qui prend le relais.

Le dossier en souffrance est bloqué dans le système de réservation afin d'empêcher toute réservation par le client fautif. Toutefois, il peut s'avérer difficile de faire un suivi car un utilisateur différent peut réserver la glace pour la même équipe.

Selon les informations obtenues du SVCC, les comptes en recouvrement pour la période de 2007-2013 ont totalisé 57 115\$. De ce montant, 36 835\$, ont été récupérés. Suite à nos analyses et rencontres des différents intervenants, nous avons identifié certaines lacunes dans le processus, particulièrement au niveau du recouvrement. D'une part, selon la procédure de suivi et de recouvrement des réservations facturées, les ligues de hockey adultes ont un processus de suivi distinct mais nous n'avons obtenu aucune information sur ce processus. D'autre part, le délai de trois semaines n'est pas systématiquement respecté. Le transfert des comptes en recouvrement par le BML au Service des Finances est en fait déterminé par la personne responsable du suivi au niveau du BML.

Nous avons analysé les comptes en souffrance pour les années 2012 et 2013, soit quatre dossiers. Deux de ces quatre dossiers inscrits sur la liste provenant du BML ne se retrouvaient pas sur la liste SVCC. De plus aucune information n'était disponible sur les montants en recouvrement pour ces deux mêmes dossiers. Normalement, les listes du BML et du SVCC devraient présenter les mêmes informations. Aucune documentation n'est disponible pour expliquer cette différence. Le suivi des comptes en souffrance présente donc des lacunes. Un suivi formel permet d'avoir une vue d'ensemble de la matérialité des comptes en souffrance, en plus de s'assurer de la réception intégrale des comptes en souffrance selon les délais prescrits.

## Audit sur le processus de gestion des aréas – volet temps de glace

### RECOMMANDATION

2014-4-13

Développer une procédure de suivi formel des comptes en souffrance afin de statuer sur les délais à suivre par le BML pour le recouvrement des comptes en recouvrement.

Évaluer la possibilité de recevoir les paiements par carte de crédit au moment des réservations.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

- Une procédure de suivi des comptes en souffrance sera élaborée d'ici la fin de l'année.
- Au cours de l'automne 2015, une demande sera adressée au Service systèmes et technologie afin d'évaluer la possibilité de doter les BML de terminaux permettant les paiements par cartes de crédit.

## 4.7 Subventions

Depuis la construction du dernier aréna en 1990, les demandes en termes d'heures de glace pour la population lavalloise ont augmenté de façon importante et ce avec l'accroissement de la population, et du nombre de jeunes inscrits aux activités annuellement<sup>9</sup>.

La Ville conclut qu'elle n'a pas actuellement les capacités nécessaires pour répondre aux demandes des citoyens en termes d'heures de glace et respecter son objectif de trois heures de temps de glace par enfant par semaine. Compte tenu de son souci de mieux desservir la population lavalloise, la Ville a décidé d'octroyer certaines subventions afin que certains organismes puissent payer pour des services que la Ville n'est pas en mesure d'offrir. Trois subventions ont donc été octroyées, deux à des organismes de Laval et une à une entreprise privée.

Le tableau 10 présente le montant des subventions ainsi que le but visé.

<sup>9</sup> Plan de développement des infrastructures (Laval), aréas 2012-2016

## Audit sur le processus de gestion des aréas — volet temps de glace

### TABLEAU 10 — SUBVENTIONS OCTROYÉES

Organismes/ Entreprises	Montants	But
Hockey Région Laval	45 000\$/année depuis 2008 sauf en 2013 où 95 000\$ a été octroyé	Cette subvention a pour but de permettre à l'association de louer des heures de glace dans le secteur privé afin d'offrir plus d'heures d'activité aux jeunes.
Regroupement du sport Laval – volet arbitrage Hockey	2013 : 252 813\$ 2014 : 260 044\$	<p>Cette subvention concerne les frais d'arbitrages pour le hockey.</p> <p>Cette subvention a pour but de centraliser la gestion des activités de sport de glace chez les associations organisatrices. Ainsi, la Ville a cédé certaines responsabilités aux associations et les compensent financièrement à cet effet.</p> <p>Cette subvention est calculée comme suit: (Montant total déboursé pour les frais d'arbitrage) + (frais de registrariat, soit 15% des frais d'arbitrage).</p>

## Audit sur le processus de gestion des aréas — volet temps de glace

### TABLEAU 10 — SUBVENTIONS OCTROYÉES (suite)

Organismes/ Entreprises	Montants	But
Complexe Sportif Guimond	25 000\$/année depuis 2009 pour une durée de 10 ans	<p>Avec cette subvention, la Ville s'engage à rembourser au Complexe Sportif Guimond le coût des taxes municipales jusqu'à concurrence de 25 000\$ annuellement.</p> <p>En contrepartie le Complexe Sportif Guimond réserve du temps de glace aux organismes reconnus par la Ville et leur offre un tarif préférentiel pour les heures de glace louées. Ainsi le complexe s'engage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réserver annuellement un minimum de cinq cents (500) heures de temps de location de surface de glace en faveur des associations de Laval pour leurs activités jeunesse;</li> <li>• garantir, sur une période maximale de dix (10) ans, cinq mille (5 000) heures de temps de location de surface de glace en faveur des associations de Laval pour les activités jeunesse.</li> <li>• accorder en tout temps une remise minimale de dix (10) dollars taxes incluses sur le prix régulier du taux horaire de location de surface de glace, en période de pointe ou non, lorsque les associations de Laval achètent plus de cent cinquante (150) heures par saison en période de pointe. [...];</li> <li>• garantir un tarif horaire maximum de cent quatre-vingt-dix (190\$) dollars taxes incluses en période de pointe à compter de la première année du contrat.</li> </ul>

## Audit sur le processus de gestion des arénas — volet temps de glace

Nous avons analysés la documentation associée à ces trois subventions et avons noté ce qui suit :

- **Hockey Région Laval** : Il n'existe aucun contrat entre la Ville et l'Association qui prescrit les modalités de la subvention, ni de formulaire de demande de subvention complété par l'Association. Nous avons toutefois retracé des communications au Comité exécutif présentant les demandes de financement par le SVCC et expliquant les motifs de ces demandes pour les saisons 2013-2014 et 2014-2015.

De plus, il n'y a aucune reddition de comptes qui est formellement prescrite. Compte tenu que la subvention a pour but de permettre à l'association de louer des heures de glace dans le secteur privé afin d'offrir plus d'heures d'activité aux jeunes, il y aurait lieu de mettre en place des indicateurs afin de s'assurer que celle-ci est utilisée telle que prévue.

- **Le Regroupement du sport à Laval (ARSEL/CSL)** : Il existe un protocole d'entente entre la Ville de Laval, l'ARSEL/CSL et Hockey Région Laval qui définit le but, les modalités et la reddition de comptes de l'entente. La Ville reçoit également bi-annuellement la liste des joutes prévues. Bien que le gestionnaire effectue une analyse comparative des données, il n'y a aucun mécanisme de validation formelle de l'information.
- **Le Complexe Sportif Guimond** : Selon nos analyses du contrat, des modalités contractuelles sont définies et des mécanismes de reddition de comptes sont en place. Nous n'avons relevé aucun élément non conforme mais le suivi fait par la Ville n'est pas formellement documenté. De plus, il n'y a pas d'évidence d'analyse des rapports reçus par le Complexe afin de s'assurer que les clauses du contrat sont respectées.

Le processus d'octroi des subventions n'est ni standard, ni uniforme et il y aurait lieu qu'un suivi plus rigoureux soit fait sur l'utilisation des subventions.

### RECOMMANDATIONS

2014-4-14	Formaliser les termes et conditions des ententes accordées, incluant la reddition de comptes afférente.
2014-4-15	Considérer mettre en place un suivi plus formel des documents reçus dans le cadre des redditions de comptes pour les subventions/contrats octroyés par la Ville.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations ;

- L'utilisation des codes de subvention pour soutenir lesdits organismes provoque une certaine confusion. Pour l'année 2016, une révision des termes utilisés sera effectuée de même qu'une analyse des types de soutien.

## ANNEXE 1 — CARTE DE LA VILLE



- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| ① Aré纳斯 Hartland-Monahan | ⑦ Aré纳斯 Lucerne                    |
| ② Aré纳斯 Richard-Trottier | ⑧ Aré纳斯 Cartier                    |
| ③ Aré纳斯 Guimond (privé)  | ⑨ Aré纳斯 Yvon-Chartrand             |
| ④ Aré纳斯 Samson           | ⑩ Aré纳斯 du Colisé de Laval (privé) |
| ⑤ Aré纳斯 Chomedey         | ⑪ Aré纳斯 Saint-François             |
| ⑥ Aré纳斯 Mike-Bossy       |                                    |

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.3 AUDIT RELATIF À LA GESTION DES ARÉNAS — VOLET ENTRETIEN ET MAINTENANCE

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



## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

### 1. VUE D'ENSEMBLE

#### 1.1 Contexte

La vision de la Ville relativement à son rôle dans le développement de l'activité physique est de « déployer un environnement physique, organisationnel et culturel favorable à un mode de vie physiquement actif et qui contribuera au bien-être des Lavallois dans leurs déplacements et leurs loisirs, de la récréation à l'excellence. »<sup>1</sup> À cet effet, la Ville met à la disposition de ses citoyens neuf aréas qui lui permettent d'offrir environ 40 000<sup>2</sup> heures de glace annuellement.

Pour être en mesure d'offrir ces services à la population, il importe que l'entretien et la maintenance des bâtiments et des équipements, soient correctement effectués afin que les aréas soient sécuritaires. Ces activités sont généralement faites par le Service des travaux publics. Ce Service est responsable d'entretenir et réparer les équipements, les infrastructures et les véhicules de la Ville de Laval. Il gère aussi les contrats externes octroyés par la Ville pour la réalisation de certains travaux. Afin d'atteindre ces objectifs, la Ville doit donc s'assurer que les processus supportant l'entretien et la maintenance des aréas soient efficaces, efficaces et contrôlés adéquatement.

La Ville de Laval gère neuf aréas qui se retrouvent sur son territoire<sup>3</sup>. Le tableau suivant présente les principales informations concernant les aréas, soient : le nom des aréas, le secteur où ils sont situés, leur date de construction, la capacité d'accueil, le nombre de vestiaires et le type de système de réfrigération.

**TABLEAU 1 — INFORMATIONS CONCERNANT LES NEUFS ARÉAS DE LA VILLE**

Aréna	Secteur	Année de construction	Capacité d'accueil (# de personnes)	Nombre de vestiaires	Système de réfrigération
Lucerne	Vimont	1967	200	4	Ammoniac
Chomedey	Chomedey	1968	200	4	Ammoniac
Richard-Trottier	Fabreville	1969	200	6	Ammoniac
Cartier	Laval des Rapides	1971	250	6	Ammoniac
Yvon-Chartrand	Duvernay	1976	300	6	Fréon R-22
Samson	Sainte-Dorothée	1976	300	6	Fréon R-22
Saint-François	Saint-François	1984	200	6	Fréon R-22
Mike-Bossy	Auteuil	1986	200	6	Fréon R-22
Hartland-Monahan	Laval-Ouest	1990	400	6	Fréon R-22

<sup>1</sup> La politique de l'activité physique de Laval, juin 2012

<sup>2</sup> Guide de gestion 2014-2015 — Aréas municipaux

<sup>3</sup> Plan de la Ville — Voir annexe 1

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

Notons que cinq des neufs aréas de la Ville sont réfrigérés à l'aide de Fréon R-22 et les quatre autres avec de l'ammoniac.

Selon l'Agence de l'efficacité énergétique du Québec, « Plus de 65 % des aréas et des centres de curling du Québec utilisent le réfrigérant hydro-chlorofluorocarbure (HCFC) R-22 dans leurs systèmes de réfrigération. »<sup>4</sup> Comme le R-22 est l'une des substances ayant un impact sur la couche d'ozone dont l'usage a été réglementé par les gouvernements, avec le Protocole de Montréal, l'objectif est de cesser complètement l'usage de cette substance d'ici 2020.

Un montant total de 24,7 millions\$ doit être investi dans la réfection des aréas selon le programme triennal d'investissement de 2015-2017. Ce montant doit permettre d'effectuer des rénovations et de remplacer les systèmes de réfrigération au Fréon R-22 par des systèmes à l'ammoniac, de cinq des neufs aréas de la Ville. Les aréas visés sont : Hartland-Monahan, Mike-Bossy, St-François, Samson et Yvon-Chartrand. De plus, un montant de 14 millions\$ a également été prévu pour les années 2018 et plus pour rénover les quatre autres aréas : Lucerne, Chomedey, Richard-Trottier et Cartier. Au moment de la réalisation de notre mandat d'audit, des travaux pour l'aréna Yvon-Chartrand étaient en cours.

### Lois, règlements et guide de bonnes pratiques

Les principaux règlements, normes ou lois auxquels la Ville est assujettie quant à l'entretien de ses aréas sont les suivants :

- *Loi sur le bâtiment* (Provincial – chapitre B-1.1), incluant le
  - Code de sécurité concernant l'entretien et la maintenance des tours de refroidissement d'eau, soit l'équipement utilisé pour refroidir l'eau utilisé dans les systèmes de réfrigération.
- *Loi et Règlement sur les appareils sous pression* (Provincial – chapitre A-20.01 et r.1.1) pour le suivi des systèmes de réfrigération, incluant le
  - Code des chaudières, appareils et tuyauteries sous pression (CAN/CSA B51).
- *Loi et Règlement sur les mécaniciens de machines fixes* (Provincial – chapitre M-6 et r.1) qui balise le type de surveillance requis et la qualification du personnel relatif à la gestion et l'utilisation des réfrigérants dont l'ammoniac et le Fréon R-22, incluant le
  - Code de réfrigération mécanique : concerne les normes et exigences pour tous les systèmes de réfrigération des aréas du Québec (CAN/CSA B52-05).

Aussi, soulignons que l'Association québécoise des aréas et des installations récréatives et sportives (AQAIRS) a publié, en juillet 2013, la 3<sup>e</sup> édition du *Guide de sécurité et de prévention dans les aréas*. Ce guide recense « des exemples d'actions appropriées à mettre en œuvre dans des circonstances données et qui ont fait consensus parmi les membres du comité de rédaction et leurs partenaires. »

<sup>4</sup> Programme d'optimisation en réfrigération, Volet aréas et centres de curling - Fiche technique- Le remplacement du R-22 dans les systèmes de réfrigération des aréas, Gouvernement du Québec, 2011

## Audit relatif à la gestion des aréas – volet entretien et maintenance

### Ressources

L'entretien et la maintenance des bâtiments et des équipements sont généralement effectués par le personnel du Service des travaux publics de la Ville. Les travaux plus importants, ou nécessitant des spécialisations particulières, sont, quant à eux, supervisés par la Ville mais faits par des entrepreneurs certifiés.

Les deux divisions du Service des travaux publics impliquées dans le volet entretien et maintenance des aréas sont:

- la Division des édifices publics qui a pour responsabilité de planifier les travaux majeurs de rénovation des aréas prévus pour les prochaines années. Cette équipe établit le calendrier des travaux, estime les coûts associés et effectue les suivis nécessaires afin de mener à bien les projets de rénovation.
- la Division des bâtiments et de la signalisation qui comprend deux sous-divisions, soit :
  - la sous-division gestion des bâtiments : responsable de l'entretien des équipements des aréas selon les besoins. L'entretien des aréas inclut des travaux de peinture, de serrurerie, de mécanique, de plomberie, d'électricité et tout autre entretien d'équipement nécessaire au bon fonctionnement des aréas, et ;
  - la sous-division signalisation et services : responsable de l'entretien ménager des aréas et de l'entretien de la glace. Cette équipe, soit les opérateurs d'aréas, a pour rôle d'effectuer la réfection de la patinoire et de s'assurer de la salubrité des lieux.

Le tableau 2 présente le nombre d'employés en poste, et leur statut (permanent ou temporaire) à la Ville. Ainsi, en 2014, 60 employés permanents et 21 employés temporaires travaillaient dans la Division des bâtiments et signalisation. Rappelons que les employés de la sous-division « gestion des bâtiments » sont en charge de tous les bâtiments de la Ville, dont les aréas. Pour ce qui est des opérateurs-réfection des patinoires, soit 32 employés (14 permanents et 18 temporaires), ils travaillent exclusivement dans les aréas pendant les saisons d'automne et d'hiver. Certains d'entre eux sont affectés à d'autres postes pendant les saisons de printemps et d'été ; cinq aréas étant fermées pendant ces saisons.

## Audit relatif à la gestion des arénas — volet entretien et maintenance

### TABLEAU 2 — NOMBRE D'EMPLOYÉS EN POSTE, FONCTION ET STATUT À LA DIVISION BÂTIMENTS ET SIGNALISATION

Fonction	Nombre d'employés en poste					
	2013			2014		
	Permanent	Temporaire	Total	Permanent	Temporaire	Total
Opérateur-réfection patinoire (sous division - signalisation et services)	12	17	29	14	18	32
Employés (sous division gestion des bâtiments)	47	2	49	46	3	49
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>19</b>	<b>78</b>	<b>60</b>	<b>21</b>	<b>81</b>

Le budget annuel pour l'entretien et la maintenance des arénas pour le Service des travaux public, s'élève à près de 3 395 000\$<sup>5</sup>.

#### Entretien et maintenance

On définit l'**entretien** par les tâches courantes comme la peinture, le nettoyage des planchers, le remplacement des ampoules, etc. Ce sont des travaux facilement identifiables et prévisibles. Dans la majorité des cas, ils ne nécessitent pas l'intervention d'un employé spécialisé.

Quant à la **maintenance**, c'est l'ensemble des opérations exécutées afin qu'un système ou une partie d'un système fonctionne normalement. Ces opérations comprennent l'inspection périodique de l'équipement, le remplacement de pièces, l'installation de nouveaux matériels et leur mise en œuvre, la réparation et la remise en marche après les pannes. La maintenance exige généralement des qualifications spécifiques de la part d'un employé pour être réalisée.

#### Logiciel

Pour effectuer le suivi et la gestion des actifs et pour faire le suivi des travaux effectués dans les arénas, la Ville utilise actuellement le logiciel Maximo. Ce logiciel permet de gérer le cycle de vie complet des actifs ainsi que l'entretien et la maintenance de ces actifs. Il permet de gérer les actifs, et les ressources matérielles, financières et humaines. Plus précisément, Maximo comprend six modules de gestion :

<sup>5</sup> Guide de gestion et Programme cadre 2014-2015 (pour les arénas)

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

- Actifs — suivi et gestion des actifs et des données de localisation ;
- Travaux — gestion des activités planifiées et non planifiées et enregistrement des valeurs réelles ;
- Services — définition des offres de service, gestion des accords sur les niveaux de service (SLA), surveillance des niveaux de service, procédures d'escalade ;
- Contrats — gestion des contrats d'achats, de crédit-bail, de location, de garantie, de tarifs de la main-d'œuvre, de logiciels, les contrats de base, les contrats-cadres et les contrats définis par l'utilisateur ;
- Stocks — suivi des stocks liés aux actifs, utilisation des stocks (quoi, quand, où, combien, valeur) ;
- Approvisionnement — gestion de toutes les phases de l'approvisionnement.

Par contre, soulignons que les seuls modules actuellement utilisés par la Ville sont les Actifs, pour les bâtiments et certains équipements et les Travaux, pour le suivi des bons de travail. De plus, la Ville a depuis plusieurs années prévu changer le logiciel Maximo. Actuellement, le Projet TASC0 devrait permettre de mettre en place un nouveau logiciel de gestion des actifs à la Ville dont les aréas.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 Objectifs

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur l'entretien et la maintenance des aréas. 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.

Les objectifs de ce mandat étaient de s'assurer que les processus d'entretien et de maintenance des aréas :

- permettent à la Ville de supporter sa vision pour l'utilisation des aréas ;
- sont documentés et conformes au cadre normatif incluant les politiques et lignes directrices émises par la Ville ;
- engendrent une gestion efficace et efficiente des ressources.

### 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

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

Voici un aperçu des activités qui ont été effectuées dans le cadre de ce mandat :

- rencontres avec les différents intervenants concernés pour comprendre leurs rôles et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part ;
- obtention et révision de la documentation (politiques, procédures, règlements, etc.) ;
- compilation et analyse des données, des documents et rapports existants pour confirmer l'exécution des processus et corroborer les réponses des intervenants ;
- performance de différents tests ;
- visites de huit des neuf aréas de la Ville ; l'aréna Yvon-Chartrand étant en rénovation majeure lors de nos visites, a été exclu.

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Tel qu'indiqué, la Ville a projeté, selon le programme d'investissement des infrastructures pour 2015-2017, d'investir un montant total de 24,7 millions de dollars dans la réfection des aréas. Ce montant devrait permettre d'effectuer des rénovations majeures et la mise aux normes de cinq des neufs aréas de la Ville. Quant aux quatre autres aréas, un montant de 14 millions de dollars a été est planifié après 2017 pour effectuer des rénovations majeures. Des travaux pour un aréna étaient en cours au moment de la réalisation du mandat.

Sur la base de la documentation reçue, nous avons observé que le principal impératif qui a guidé l'identification des aréas est l'exigence réglementaire liée au changement des systèmes de refroidissement des glaces qui sont au Fréon. Nous n'avons pas retracé d'analyse sur les coûts des aréas afin de cibler ceux qui sont les plus onéreux à entretenir ou qui sont les plus endommagés.

Il n'existe pas de stratégie formelle d'entretien et de maintenance des aréas à la Ville et peu de procédures concernant l'entretien et la maintenance ont été mises en place, ce qui a un impact sur l'exécution des travaux d'entretien et maintenance. Il n'est pas possible de confirmer que tous les actifs à maintenir ont bel et bien été identifiés, ni qu'un plan d'entretien et maintenance préventif associé à chacun des actifs a été développé. En outre, les informations concernant certains actifs et inscrites dans le logiciel Maximo, logiciel qui est utilisé pour la gestion des travaux à réaliser, ne sont pas toujours complètes. La documentation technique liée aux travaux n'est pas systématiquement mise à jour, ni facilement accessible.

Ainsi, nous n'avons pas un portrait global des actifs à entretenir dans un aréna, ni des tâches qui sont faites et une majorité des travaux sont réalisés en mode réactif au lieu de l'être en mode préventif. Nous n'avons également pas retracé d'indicateurs permettant d'évaluer le coût d'entretien et de maintenance des aréas à Laval.

Au niveau des mesures d'urgence, nous n'avons pas retracé d'évidence qu'une validation périodique des extincteurs et des différentes alarmes qui sont installés dans les aréas est effectuée. Nous n'avons retracé aucun plan d'évacuation d'urgence clairement établi ; incluant un plan d'urgence spécifique en cas de fuite d'ammoniac ou de problématique liée à la qualité de l'air. Compte tenu que ces éléments peuvent avoir un impact important sur la santé et sécurité des utilisateurs, il y aurait de formaliser et documenter les validations des actifs critiques et ainsi que les plans d'urgence.

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

Nous n'avons pas été en mesure de valider la suffisance de ressources pour réaliser les travaux compte tenu que les informations inscrites au logiciel Maximo sont incomplètes et que les données liées aux absences et temps supplémentaires ne sont pas utilisées lors de la planification des besoins du Service.

Finalement, plusieurs des recommandations présentées à ce rapport ont déjà été soulevées au rapport de 2008 du vérificateur général sur la Gestion des bâtiments. Lors de ce mandat, nous avons observé, entre autres, une absence de planification des entretiens préventifs, d'indicateurs de performance, de suivi sur les entretiens effectués et de coût standard pour les divers types d'entretien. De plus, les informations concernant les travaux effectués n'étaient pas systématiquement consignées au système Maximo.

### 4. SOMMAIRES DES OBSERVATIONS

*Objectif 1 : S'assurer que les processus d'entretien et de maintenance des aréas permettent à la Ville de supporter sa vision pour l'utilisation des aréas*

#### 4.1 Stratégie et programmes d'entretien et de maintenance

Le développement d'une stratégie d'entretien et maintenance devrait permettre à la Ville de définir sa vision à long terme quant à l'investissement prévu pour ses différents actifs, soit ses bâtiments et équipements. Basé sur cette stratégie, elle peut gérer efficacement ses actifs afin de planifier une offre de services de qualité aux citoyens.

Cette stratégie doit répondre aux besoins et aux particularités de la Ville, à son modèle organisationnel, aux capacités financières et au savoir-faire technique qui sont disponibles ou prévus. Elle permet de structurer adéquatement les étapes de planification et de guider la prise de décisions qui suivront, tout en considérant les demandes des citoyens, dont les associations sportives, ainsi que le contexte réglementaire.

##### Stratégie

Un des principaux objectifs associés à l'adoption d'une stratégie d'entretien et maintenance est de prolonger le cycle de vie des actifs. Selon les besoins et les ressources disponibles, différentes stratégies d'entretien et maintenance sont définies, préventives, prédictives et correctives.

La Ville n'a développé aucune stratégie formelle d'entretien et maintenance. L'approche prise par le Service des travaux publics, au niveau de l'entretien et la maintenance des aréas, consiste à répondre aux demandes d'entretien et maintenance correctives et urgentes. De plus, le Service s'assure de respecter les normes concernant les tours d'eau ainsi que l'utilisation de l'ammoniac et du Fréon R-22 pour réfrigérer les patinoires.

L'absence d'une orientation stratégique pour l'entretien et la maintenance rend plus difficile l'établissement des budgets d'entretien et maintenance et la planification de l'utilisation des ressources.

##### Programme d'entretien et maintenance préventif

Sur le plan opérationnel, de la stratégie d'entretien et maintenance découle le programme d'entretien et maintenance préventif. En général, ce programme présente, par actifs ou par catégorie d'actifs, les actions à prendre et les échéanciers afférents afin de maintenir les actifs en bon état selon les objec-

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

tifs fixés par la stratégie. Ce type de plan inclut l'entretien et la maintenance des équipements ainsi que l'entretien et la maintenance des infrastructures telle que la structure des bâtiments.

Lors d'un entretien et maintenance préventif, l'employé spécialisé, électricien, mécanicien, tuyau-teur ou autres, procède à des actions prédéterminées, soit des inspections, des changements ou des ajustements au niveau des actifs. S'il constate une anomalie laissant présager un fonctionnement inadéquat d'un élément avant le prochain entretien et maintenance, il doit le réparer, le changer ou l'ajuster immédiatement ou en planifier la réparation, le changement ou l'ajustement. À l'inverse, l'entretien et maintenance correctif vise à effectuer des opérations de réparation une fois que l'actif n'est plus fonctionnel ou lorsqu'il y a eu un bris majeur.

Plusieurs avantages découlent d'un programme d'entretien et maintenance préventif :

- prévention des accidents ;
- prolongation de la durée de vie des actifs ;
- amélioration de la gestion des pièces de rechange en raison de la planification des entretiens et maintenances ;
- réduction des coûts de réparation ;
- amélioration de la productivité et de la rentabilité.

Les résultats de notre travail démontrent que des programmes d'entretien et maintenance préventifs ont été développés pour des travaux d'architecture et menuiserie, soit la vérification de l'état des portes ou encore la vérification générale de la condition de la toiture i.e. si elle n'est pas recouverte de débris et pour des travaux d'électricité/plomberie et ventilation, soit la vérification de prises d'inter-rupteur du bâtiment ou encore la vérification et le nettoyage des grilles de ventilation.

Néanmoins, la majorité des autres travaux d'entretien et maintenance sont faits en mode correctifs. En effet, au moins 1 556 bons de travail concernaient de la maintenance corrective pour les années 2013 et 2014, alors que pour la même période, 77 bons de travail ont été enregistrés selon le code de « maintenance préventive ». Ainsi, l'essentiel de la planification est effectué en mode réactif plutôt que proactif. Puisque les travaux sont rarement planifiés à l'avance, il est plus difficile d'évaluer les besoins en ressources, l'ordonnancement et le suivi des travaux d'entretien et maintenance ainsi que la gestion des pièces de rechange.

Au programme d'entretien et maintenance préventif, devrait s'ajouter un plan d'évaluation des infrastructures des bâtiments. Ce type de programme permet d'évaluer l'état général des bâtiments, en identifiant tous les éléments pouvant toucher la sécurité des utilisateurs de ces bâtiments, ou encore pouvant limiter l'usage de ces bâtiments. Ainsi, un immeuble régulièrement entretenu et inspecté pour lequel un plan des réparations majeures à réaliser est établi permet de limiter les risques relatifs à la sécurité des utilisateurs.

À cet effet, nous n'avons retracé aucun plan d'évaluation des infrastructures de la Ville qui présenterait pour chaque aréna les différents travaux à exécuter. Un plan de développement des infrastructures pour les aréas, a été présenté en 2012. Dans ce plan, on indiquait que des rénovations majeures et la mise aux normes, pour un montant de 23,5 M\$, étaient prévues pour 6 patinoires intérieures, ce plan s'échelonnant sur la période de 2012-2015. De plus, des fiches techniques ont été préparées pour chacun des 6 aréas. Par contre, outre la nécessité d'avoir à changer les systèmes



## Audit relatif à la gestion des arénas — volet entretien et maintenance

de réfrigération au Fréon R-22, nous avons peu de détails sur l'identification et le choix des travaux à réaliser. Aucune analyse financière sur les coûts liés aux travaux d'entretien et maintenance des arénas permettant de supporter le choix des travaux à réaliser ne semblerait avoir été élaborée.

Ainsi, l'absence d'un programme d'entretien et maintenance préventif et d'un plan d'évaluation des infrastructures peut accroître les coûts d'entretien et maintenance car la durée de vie des actifs de la Ville peut être sous-estimée ou surestimée, réduisant l'efficacité et l'efficacité du Service des travaux publics quant à la gestion des arénas.

En fait, selon les bonnes pratiques, une meilleure connaissance des systèmes et des processus ainsi qu'une bonne planification devrait permettre d'augmenter la productivité des opérations, réduire les coûts de réparation, prévoir les travaux de rénovation/construction et les budgets d'investissements.

### Visites d'arénas

Enfin, tel que précisé nous avons visité huit des neuf arénas et les constats suivants ont été soulevés :

- le toit de deux arénas avait coulé, suite à des pluies abondantes, lors de notre visite ;
- absence de standardisation au niveau des travaux de peinture dans les arénas, pour certains la peinture a été rafraîchie mais pour d'autres des travaux étaient requis ;
- également, des tapis caoutchouc ont été installés dans les arénas pour protéger le plancher des lames des patins mais ce n'est pas le cas pour tous les arénas et parfois ce tapis était usé et n'était pas de niveau ;
- pour au moins quatre arénas, la dalle de béton au-dessus du système de réfrigération est fissurée, ce qui pourrait entraîner des fuites de saumure ;
- bien que des déshumidificateurs soient installés, ceux-ci ne sont pas fonctionnels pour tous les arénas, ce qui peut engendrer une usure prématurée de l'aréna compte tenu du haut taux d'humidité.

Ces éléments renforcent la nécessité d'avoir un plan détaillé de l'évaluation des infrastructures des arénas incluant les travaux à réaliser.

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

### RECOMMANDATIONS

2014-10-1	<p>Définir et communiquer une stratégie d'entretien et maintenance alignée avec les objectifs stratégiques de la Ville tout en considérant les balises de l'environnement interne et externe à la Ville telles que les conventions collectives, les lois, les contrats en cours, etc.</p>
2014-10-2	<p>Cibler les actifs clés et s'assurer que des plans d'entretien et maintenance sont développés en priorité pour ces derniers afin de favoriser des entretiens et maintenances préventifs plutôt que correctifs. Considérer développer des plans d'entretien et maintenance pour les autres catégories d'actifs qui ne sont pas considéré clés.</p> <p>Les étapes généralement suivies pour le développement d'un programme d'entretien et maintenance préventif sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dresser l'inventaire de tous les équipements.</li> <li>2. Choisir les équipements à entretenir.</li> <li>3. Déterminer le type d'entretien et maintenance préventif et les activités qui en découlent.</li> <li>4. Structurer le dossier d'entretien et maintenance des équipements.</li> <li>5. Établir un calendrier d'entretien et maintenance et déterminer les responsabilités des personnes concernées.</li> <li>6. Former le personnel. Le programme d'entretien et maintenance doit être connu et compris de tous les intervenants.</li> <li>7. Évaluer le programme.</li> <li>8. Effectuer un suivi continu.</li> </ol>
2014-10-3	<p>Mettre en place un plan d'évaluation des infrastructures, afin de déterminer un horaire d'inspections et de cibler les risques potentiels de bris et développer un plan pour les travaux requis.</p>

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2014-10-1 La mise en place d'un système intégré « TASC0 » permettra aux gestionnaires d'établir des stratégies d'entretien et de maintenance à la fois plus structurées et efficaces. « TASC0 » est actuellement en cours d'implantation et les premiers modules d'exploitation devraient être disponibles à compter de l'automne 2015.

2014-10-2 Tel que précisé dans votre Audit relatif à la gestion des aréas, le logiciel nous permettant le suivi et la gestion des actifs se fait à partir de « MAXIMO ». Il sert particulièrement à assurer un suivi sur les bons de travail. Nous sommes confiants cependant qu'avec l'implantation prochaine de « TASC0 », tout l'aspect relié à la gestion des actifs sera pris en charge, incluant l'entretien et la maintenance des actifs.

2014-10-3 Considérant la désuétude de nos aréas, Ville de Laval a mis en place un plan d'intervention visant à réhabiliter la totalité des actifs. La réfection de certains aréas est en cours et devrait s'étaler sur les trois prochaines années. Dans le plan de réfection de l'ensemble des aréas, Ville de Laval s'est engagée à se conformer à la réglementation visant l'abolition du réfrigérant « R-22 » d'ici 2020.

L'implantation de « TASC0 » permettra de déterminer des cédules d'inspections en mode préventif afin de mieux cibler les risques potentiels de bris et développer ainsi une planification stratégique d'entretien de l'ensemble de nos actifs.

*Objectif 2 : S'assurer que les processus d'entretien et de maintenance des aréas sont documentés et conformes au cadre normatif, incluant les politiques et lignes directrices émises par la Ville*

#### 4.2 Plans des bâtiments, identification des équipements et manuel d'utilisation

La documentation associée aux actifs, soit les plans des bâtiments et les manuels d'utilisation des équipements, doit être à jour et facile d'accès. L'absence de fiabilité de l'information concernant les actifs augmente la complexité associée à la planification des entretiens et de la maintenance, à leur réalisation, au nombre d'erreurs possible ou encore au nombre d'essais avant de trouver la solution/réparation appropriée.

Chaque actif doit être identifié pour faciliter la gestion du programme d'entretien et maintenance préventif. Également, chaque actif doit posséder sa fiche d'identification qui contient, idéalement, les informations suivantes: code d'identification, photo, date d'achat, année de fabrication, coordonnées des fournisseurs associés aux pièces de la machine, liste des pièces critiques avec leur numéro, équipements de protection individuels liés à cet équipement, etc. Cette fiche facilite l'entretien et

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

maintenance car les informations pertinentes sont facilement accessibles. Ainsi, sans information précise et fiable, le temps associé à la recherche des renseignements sur les actifs est augmenté.

Le Service des travaux publics a comme objectif de numériser et de consigner tous les plans des aréas, les certificats d'inspection, comme les inspections mensuelles des tours d'eau et les inspections journalières des systèmes de réfrigération, et les documents techniques. De plus le Service veut rendre disponible dans un répertoire créé à cet effet ces documents afin qu'ils soient accessibles aux employés mais ce répertoire n'est pas dans le logiciel Maximo. Il faudrait aussi que les employés qui effectuent des travaux d'entretien et maintenance puissent avoir accès aux informations afin de les consulter dans les aréas, ce qui n'est actuellement pas le cas. Certains des documents techniques disponibles se trouvent en format papier dans des cartables numérotés. Ces derniers sont regroupés dans une bibliothèque au garage municipal, ils ne sont donc pas accessibles au moment de l'intervention dans l'aréa.

En ce qui concerne les actifs, il n'est pas possible de confirmer que la documentation technique est à jour, ni qu'elle est facilement accessible. Les actifs à entretenir n'ont pas tous été formellement identifiés puisque la liste disponible dans le logiciel Maximo est partielle, ni localisés, et tel que précisé, des plans d'entretien et maintenance préventifs associés à chacun des actifs n'ont pas systématiquement été développés.

Les employés doivent se fier à leur expertise et leurs connaissances pour effectuer le travail de maintenance. Aussi, comme les actifs ne sont pas tous identifiés, ni localisés, l'employé doit parfois chercher l'emplacement de l'actif à réparer dans l'aréa, gérant ainsi des délais. En outre, pour les documents disponibles concernant les équipements, les employés n'y ont pas accès lorsqu'ils sont dans les aréas. Les bons de travail n'étant pas suffisamment précis, les employés n'ont pas toujours apporté avec eux les pièces nécessaires à l'entretien et la maintenance. Dans ce cas, ils doivent revenir au garage municipal pour y chercher la pièce, ou la faire commander, lorsque nécessaire. Le tout occasionne des pertes de temps et engendre des coûts.

## Audit relatif à la gestion des aréas – volet entretien et maintenance

### RECOMMANDATION

2014-10-4

S'assurer que toutes les informations requises et liées aux travaux d'entretien et maintenance seront inscrites au nouveau système de gestion des actifs (identification et localisation des actifs, plans d'aréas et autres documents).

Rendre accessible les documents nécessaires pour la réalisation des travaux d'entretien et maintenance (format électronique ou papier).

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2014-10-4 Dans le cadre de l'implantation du nouveau système de gestion « TASCO », une stratégie formelle d'entretien et de maintenance de nos actifs (aréas) sera intégrée afin de s'assurer que l'ensemble des activités soient documentées et mise à jour de façon systématique. Ceci afin de s'assurer d'avoir une vision globale de l'ensemble des activités d'entretien et de maintenance.

Le nouveau système intégré permettra entre autres, une planification plus efficiente de nos entretiens préventifs.

### 4.3 Procédures pour l'entretien et la maintenance

Certaines procédures d'entretien et de maintenance ont été développées :

- Test d'eau hebdomadaire pour les tours d'eau avec registre.
- Test d'eau mensuel pour la légionellose avec registre.
- Entretien et maintenance des systèmes de chauffage (nettoyage des bouilloires et fournaies, mise au point des brûleurs).
- Entretien et maintenance annuel pour le nettoyage des condenseurs, de la tuyauterie et pompes de saumure, des compresseurs à l'ammoniac, des systèmes de ventilation.

Par contre, pour les procédures d'entretien et maintenance suivantes, il n'y a pas de procédures formelles:

- Remplacement des revêtements de plancher aux plus ou moins trois ans.
- Vérification aux deux ans des aires publiques et des chambres de joueurs pour les travaux de peinture.
- Vérification et entretien et maintenance des systèmes de plomberie (mitigeurs des douches).

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

Pour l'ensemble des procédures énumérées, puisqu'elles ne sont pas planifiées au logiciel de suivi Maximo, on ne peut s'assurer qu'elles sont réalisées. Aussi, aucune des données suite aux travaux d'entretien n'étant inscrite dans Maximo, la consolidation et l'analyse des informations est donc difficile.

L'utilisation de procédures et d'un outil de planification des travaux à réaliser sont des moyens efficaces pour accroître le contrôle sur les activités, mais aussi pour en augmenter l'efficacité et réduire les risques d'erreurs. Il est aussi plus facile pour les intervenants de connaître les attentes des gestionnaires à l'égard du processus et d'effectuer les contrôles selon les besoins établis par la Ville.

### RECOMMANDATION

2014-10-5	<p>Formaliser les différentes procédures d'entretien et maintenance manquantes.</p> <p>Mettre en place un calendrier des principales activités d'entretien et de maintenance devant être réalisées dans les aréas.</p>
-----------	--

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2014-10-5 Le Service des travaux publics se dit en parfait accord avec les recommandations visant à mettre en place un calendrier des principales activités d'entretien et de maintenance. Ce positionnement stratégique permettra à Ville de Laval de mieux définir sa vision à long terme quant à l'investissement prévu pour ses différents actifs, qui se traduiront par des économies dû au cycle de vie accru de ses actifs.

## 4.4 Système de réfrigération et qualité de l'air dans les aréas

Le Règlement sur les normes minimales de premiers secours et de premiers soins édicté en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LRQ, chapitre A-3.001) explique qu'« Il est du devoir du gestionnaire de voir à ce que ses employés acquièrent des connaissances en premiers soins pour porter secours aux personnes en détresse physique et assurer leur survie en attendant, s'il y a lieu, l'arrivée des services médicaux d'urgence. » Ainsi, nous présentons dans les sous-sections suivantes les éléments de santé et sécurité pertinents au mandat.

Nous tenons à souligner qu'il existe d'autres règlements de sécurité provenant de la *Loi sur la sécurité dans les sports* qui s'appliquent aux membres d'organismes sportifs. Cependant, ces normes ne sont pas applicables aux aréas puisque les propriétaires d'aréas ne sont pas considérés membres d'organismes sportifs tel que défini par la Loi. De plus, l'Association québécoise des aréas et des installations récréatives et sportives (AQAIRS) présente différentes règles de jeu à adopter par les associations sportives. Ces règles de jeu sont des directives pour les associations sportives afin que les sports soient effectués de façon plus sécuritaire.

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

### Système de réfrigération

Rappelons que l'on retrouve deux types de systèmes de réfrigération dans les aréas de la Ville de Laval, soit ceux à l'ammoniac pour quatre aréas et ceux au Fréon R-22 pour les cinq autres aréas. De plus, la Ville a mis en place un plan de développement des infrastructures des aréas afin de remplacer les systèmes de réfrigération au Fréon R-22 avec ceux à l'ammoniac d'ici 2020. Notons que l'ammoniac est plus toxique que le Fréon R-22, en cas de fuites mineures, pour la santé.

Les lois et règlements concernant les systèmes de réfrigération à l'ammoniac sont applicables lors de la construction de ceux-ci et devraient aussi être considérées lors des rénovations majeures prévues dans les aréas. La conception, la construction, l'installation et éventuellement les modifications d'un système de réfrigération à l'ammoniac doivent s'effectuer conformément aux éléments de réglementation suivants:

- Code de réfrigération mécanique (norme CAN/CSA B52-05)
- Code des chaudières, appareils et tuyauteries sous pression (norme CAN/CSA B51)

De plus, la certification d'employés responsables des équipements, et des installations ainsi que l'exploitation et la surveillance des équipements relèvent des lois et règlements suivants :

- *Loi et Règlement des appareils sous pression* (Chapitre A-20.01, r.1.1)
- *Loi et Règlement sur les mécaniciens de machines fixes* (Chapitre M-6, r.1)

Lors de la construction d'un système de réfrigération à l'ammoniac, l'installateur doit informer la RBQ en ce qui a trait à l'approbation et l'enregistrement des plans et devis ainsi que l'essai du système avant sa mise en service. Compte tenu qu'au moment de la réalisation du mandat, aucun aréna n'avait encore été rénové, nous n'avons pas évalué ces éléments.

Par ailleurs, le Règlement sur les mécaniciens de machines fixes (Chapitre M-6, r.1) indique que des inspections périodiques du système de réfrigération à l'ammoniac doivent être effectuées pour les systèmes de capacité inférieure à 300 KW. Ces inspections doivent être consignées dans un registre en spécifiant certains paramètres : niveaux des liquides, pressions et températures de fonctionnement. Nos analyses ont démontré l'existence d'une documentation formelle relative aux inspections périodiques.

En termes de bonnes pratiques concernant les systèmes de réfrigération à l'ammoniac, le programme de gestion préventive FRIGO a été développé par la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST). Ce programme est défini comme suit :

- F : Formation et information ;
- R : Respect de la réglementation relative aux plans et devis ainsi qu'aux installations ;
- I : Inspection périodique des installations ;
- G : Gestion préventive des éléments des systèmes ;
- O : Organisation et mise en œuvre des mesures de protection de la santé et de la sécurité.

Le programme FRIGO recommande des inspections pour les compresseurs à l'ammoniac :

- une inspection en cours de fonctionnement chaque jour ou au moins toutes les 72 heures ;
- une inspection majeure et entretien :

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

- tous les trois mois pour les parties mobiles et les dispositifs de sécurité ;
- tous les six mois pour l'alignement des courroies et les boulons d'ancrage ;
- tous les ans pour le démontage éventuel des soupapes et des têtes de cylindre ;
- l'inspection selon les instructions du fabricant liées aux heures de services ; la vidange d'huile ; le nettoyage, et le changement des filtres et des épurateurs.

Les inspections en cours de fonctionnement sont formellement documentées. Par contre, bien que nous ayons des évidences que des inspections majeures et entretien sont documentées, celles-ci ne sont pas formellement planifiées dans le système de gestion des actifs. Selon nos discussions avec les intervenants, le démontage des compresseurs est fait aux 2 ans.

### Qualité de l'air

Le niveau de contamination de l'air d'un aréna est influencé par le réglage des différents appareils à combustion ainsi que par la durée et la fréquence de leur utilisation. Les deux principaux contaminants émis dans les gaz d'échappement des moteurs à combustion sont le monoxyde de carbone (CO) et le dioxyde d'azote (NO<sub>2</sub>). Au Québec, la Régie du bâtiment fait des recommandations sur le niveau de CO maximum dans l'air ambiant dans les aréas. Cette recommandation est également reprise par l'Association québécoise des aréas, dans le Guide de sécurité et de prévention dans les aréas.

En outre, la *Loi sur la santé et sécurité au travail* (LSST) énonce à l'article 51.8 que : « L'employeur doit prendre des mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. Il doit notamment [...] s'assurer que l'émission d'un contaminant [...] ne porte atteinte à la santé ou à la sécurité de quiconque sur un lieu de travail ».

Rappelons que toutes les surfaceuses et les coupes-bordures de glace détenus par la Ville fonctionnent actuellement à l'électricité, elles n'émettent donc pas de CO ou de NO<sub>2</sub>. Par contre, on retrouve des génératrices au carburant dans certains aréas.

Un autre produit affectant la qualité de l'air est l'ammoniac. Une fuite d'ammoniac peut avoir des conséquences graves. Ainsi, tel que mentionné précédemment, les lois et règlements qui s'appliquent à l'ammoniac dans les aréas présentent les directives à entreprendre lors de la construction des systèmes de réfrigération à l'ammoniac afin de prévenir les émanations d'ammoniac dans les aréas.

Le programme FRIGO (voir sous-section système de réfrigération) fait état des bonnes pratiques de gestion à avoir afin de prévenir les dangers causés par une exposition à l'ammoniac. Ainsi ce programme recommande d'établir les éléments suivants afin d'atteindre l'objectif de gestion sécuritaire des installations (voir sous-section procédures d'urgence):

- un plan de mesures d'urgence ;
- un programme de protection respiratoire ;
- un système de détection en cas de fuite d'ammoniac et un système d'alarme.

À ces bonnes pratiques, s'ajoute l'entretien préventif des systèmes de chauffage et de ventilation, toujours dans l'objectif de maintenir une bonne qualité d'air dans les aréas. Le principal risque de



## Audit relatif à la gestion des aréas – volet entretien et maintenance

contamination au niveau des systèmes de chauffage se produit lorsqu'un apport suffisant d'air frais n'est pas prévu par les systèmes de ventilation dans les aréas. En fait, la capacité du système de ventilation à renouveler l'air frais et l'état des systèmes peuvent contribuer à détériorer la qualité de l'air qui se trouve dans les aréas. L'AQAIRS recommande un entretien des systèmes de ventilation, notamment un changement de filtres et de courroies.

Ainsi, nos travaux ont démontrés l'existence de programme d'entretien des systèmes de ventilation programmés dans le système d'entretien et de maintenance (voir section 4.1) Toutefois, compte tenu des diverses problématiques constatées au niveau de la création et du suivi des bons de travail dans le logiciel Maximo (voir section 4.5), nous ne sommes pas en mesure de statuer sur le respect ou non de la procédure d'entretien préventif des systèmes de ventilation telle que décrite, ni de la fréquence à laquelle l'entretien préventif est effectué. Pour ce qui est des systèmes de chauffage, selon les informations obtenues, il existe des procédures d'entretien de ces systèmes. Cependant, puisqu'elles ne sont pas documentées, nous n'avons pas été en mesure d'en évaluer l'application.

### Légionellose

La loi sur le bâtiment impose l'obligation de l'entretien des tours de refroidissements afin de réduire les risques d'éclosion de la légionnelle dans les tours d'eau. La légionellose est une forme de pneumopathie grave et parfois mortelle, et provoquée par une bactérie appelée, *Legionella pneumophila*, et parfois par d'autres espèces de légionnelles. Les tours d'eau, étant un vecteur de dissémination, elles favorisent la multiplication des légionnelles et les dispersent sous forme d'aérosols. Cette bactérie, étant mortelle pour l'être humain, la Régie du Bâtiment au Québec (RBQ) imposent certaines normes aux bâtiments afin de prévenir toute contamination. Ainsi la RBQ énonce les dispositions relatives à l'entretien d'une installation de tour de refroidissement à l'eau dans les articles suivants de la section VII du règlement sur l'entretien d'une installation de tour de refroidissement à l'eau:

- Art. 401 : « L'installation de tour de refroidissement à l'eau doit être entretenue suivant un programme d'entretien »
- Art 406 : « Pendant l'existence de l'installation de tour de refroidissement à l'eau, les entretiens doivent être consignés dans un registre, disponible sur les lieux à des fins de consultation par la Régie »
- Art 407 : « Le propriétaire doit prélever ou faire prélever des échantillons et les faire analyser pour déterminer la concentration en *Legionella pneumophila* en UFC/L2 »

À cela s'ajoute les principes de l'AQAIRS qui indique que: « La légionnelle est une bactérie présente partout dans l'environnement. Elle prolifère dans les eaux stagnantes et chaudes. [...] Dans les aréas, la légionnelle peut se développer à deux endroits: les tours de refroidissement et les circuits d'eau » (ex. : eau chaude pour les douches).

La Ville a mandaté un laboratoire afin de réaliser des analyses concernant la légionnelle. Celles-ci sont reçues électroniquement et les résultats sont classés sur le site informatique du Service des travaux publics. Toutefois, nous ne retrouvons pas cette information dans le système Maximo, ce qui permettrait d'avoir une vue globale de toutes les informations pour chaque aréna.

### Situation d'urgence – opérateurs des aréas

Des procédures d'urgence et en cas d'accidents ont été développées pour les superviseurs d'urgence. Ce personnel n'est toutefois pas dans les aréas et doit être contacté en cas de besoins.

## Audit relatif à la gestion des arénas — volet entretien et maintenance

De plus, il appert :

- qu'aucune procédure d'urgence formelle pour les opérateurs des arénas n'a été développée ;
- qu'aucun plan d'évacuation d'urgence n'est clairement établi ;
- qu'aucun plan d'urgence spécifique en cas de fuite d'ammoniac ou de problématique lié à la qualité de l'air n'a été clairement défini (ex. : espace de regroupement du public). Aussi, outre le registre de mesures des pressions rempli quotidiennement par les opérateurs, il n'y a pas de procédure apparente ou précise de suivi du système à l'ammoniac ou de la qualité de l'air.

Nous retrouvons à différents endroits dans les arénas, garage, bureau des employés, salle de la machinerie, des extincteurs. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous assurer que tous ces extincteurs ont été vérifiés. Certains ont un sceau de vérification, mais pour d'autres nous n'avons pas été en mesure de valider la dernière date de vérification ainsi que la personne qui a procédé à l'inspection de l'extincteur.

Différentes alarmes sont en place dans les arénas, alarme incendie et intrusion mais aussi pour les émanations d'ammoniac et dans certains cas pour les gaz. Nous n'avons pas d'évidence que ces alarmes sont testées régulièrement et sont en nombre suffisant. À cet effet, nous avons été informés pendant le mandat d'une alerte de sécurité. Du monoxyde de carbone s'est échappé d'une génératrice située dans la salle électrique d'un aréna pendant qu'un employé du Service des travaux publics y effectuait des travaux. Il a été soulevé qu'aucun détecteur de monoxyde de carbone n'était présent dans la salle où est la génératrice était située. Bien que les principaux équipements utilisés dans les arénas, les surfaceuses et les coupes-bordures, soient électriques, on retrouve certaines génératrices à essence dans les arénas, d'où l'importance d'avoir des alarmes pour le monoxyde de carbone mais également de s'assurer du bon fonctionnement de toutes les alarmes.

Aussi, aucune statistique concernant les accidents et les quasi-accidents de travail, dans les arénas spécifiquement, ne sont compilés puisqu'ils sont regroupés avec l'ensemble des statistiques pour le Service des travaux publics. Il n'est donc pas possible de faire des suivis et des analyses à cet effet. Un accident ou un quasi-accident est un événement imprévu et soudain, attribuable à toute cause, survenant par le fait ou à l'occasion du travail et qui entraîne (accident) ou aurait pu entraîner (quasi-accident) des lésions pour la personne ou des dommages matériels, ou les deux.

L'analyse des deux types de statistiques est importante afin de comprendre les causes et, si possible, de les éliminer, ou du moins, de les réduire. Ainsi, en enquêtant et en analysant ces situations, la Ville aurait une banque d'exemples concrets pour sensibiliser ses employés aux risques liés à leurs tâches. Ces enquêtes sont non seulement utiles lors d'activités de prévention, mais démontrent une diligence raisonnable de la part de la Ville.

### Formation des opérateurs des arénas

Les renseignements obtenus à propos de formations obligatoires pour les opérateurs concernant la santé et la sécurité ne présentent pas les mêmes formations obligatoires.

Selon les ressources humaines du Service des travaux publics les formations obligatoires pour les opérateurs sont les suivantes :

- accueil ;
- clientèles difficiles ;

## Audit relatif à la gestion des arénas – volet entretien et maintenance

- sécurité avec ammoniac ;
- surfaceuse (Zamboni).

Selon le guide de gestion pour les opérateurs des arénas de la Ville, les formations sont :

- formation en premiers soins (CSST en milieu de travail) ;
- formation en réfection de patinoires (surfaceuse - Zamboni).

### RECOMMANDATIONS

2014-10-6	S'assurer que les entretiens préventifs pour les systèmes de réfrigération, et de ventilation et de chauffage sont documentés adéquatement au logiciel de maintenance pour assurer un suivi efficace et efficient.
2014-10-7	S'assurer que les informations concernant les suivis faits sur la légionnelle sont inscrites dans le logiciel de maintenance pour assurer un suivi efficace et efficient.
2014-10-8	S'assurer que des procédures d'urgence claires qui définissent les rôles et responsabilités de chaque intervenant sont développées, testées et communiquées. (voir recommandation 2014-6-10- Mandat Audit sur le processus de gestion des arénas – Service de la vie communautaire et culturelle)
2014-10-9	S'assurer que les alarmes incendie sont en nombre suffisants et testés sur une base régulière et que les extincteurs sont vérifiés régulièrement.
2014-10-10	Clarifier qu'elles sont les formations obligatoires que doivent suivre les opérateurs.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Le Service des travaux publics se dit en accord avec les recommandations ci-haut indiquées. De concert avec la direction générale et le service « VCC », le service des travaux publics participera à l'établissement d'une stratégie visant à rencontrer l'ensemble de ces recommandations.

## Audit relatif à la gestion des arénas — volet entretien et maintenance

*Objectif 3 : S'assurer que les processus d'entretien et de maintenance des arénas engendrent une gestion efficace et efficiente des ressources*

### 4.5 Suivi des travaux d'entretien et de maintenance

En début de quart de travail, les cinq superviseurs de la Division bâtiments du Service des travaux publics, valident les travaux qui ont été faits par les employés la veille avec les bons de travail qui ont été complétés et évaluent les travaux à faire. Pour ce faire, ils consultent les bons de travail entrés dans le système Maximo et qui sont toujours actifs, ainsi que leurs propres documents de suivi des travaux. Basé sur leur expérience, ils priorisent le travail à faire, évaluent le temps que devrait prendre chaque assignation d'entretien et de maintenance pour la journée et assignent le travail à faire aux employés.

Les employés d'entretien et de maintenance se présentent au garage municipal afin de recevoir les bons de travail qui leur sont assignés, puis quittent le garage municipal en utilisant les véhicules de la Ville et se rendent là où des travaux sont requis. Les employés doivent revenir au garage municipal pour le repas et pour revenir porter le véhicule de la Ville et les bons de travail complétés à la fin de leur quart de travail. Jusqu'à tout récemment, les employés de la Ville n'avaient pas de cellulaire fourni par cette dernière. Il était difficile pour un superviseur de rejoindre ses employés lorsqu'ils avaient quitté le garage municipal. Depuis environ huit mois, des téléphones portables ont été distribués à certains employés du Service des travaux publics.

L'utilisation d'un outil informatique devrait faciliter la gestion par la Ville de ses actifs, stocks ainsi que ses ressources matérielles et humaines afférentes si les informations qui y sont consignées sont de qualité. Toutefois, les superviseurs utilisent Maximo principalement pour ouvrir et fermer des bons de travail. Plusieurs champs ne sont pas obligatoires, ce qui fait que peu d'information est effectivement colligée dans Maximo.

Selon les bonnes pratiques, tous les bons de travail doivent être intégrés dans le logiciel de maintenance. À ces bons de travail sont associés tous les renseignements relatifs à la maintenance tels que : l'actif visé, le demandeur qui a ouvert le bon de travail, la date d'ouverture et de fermeture du bon de travail, le temps estimé pour la réparation, le total des heures travaillées, le coût de la main d'œuvre, le coût du matériel, etc.

Actuellement, il est difficile d'effectuer un suivi des coûts d'entretien et de maintenance car les renseignements pertinents concernant chaque bon de travail ne sont pas systématiquement complétés.

En fait, comme les bons de travail ne sont généralement pas rattachés aux équipements et que les coûts associés à l'entretien et la maintenance ne sont pas tous inscrits au système, il n'est pas possible de déterminer ni de suivre les coûts, les garanties des équipements et l'inventaire des équipements et des pièces. Il n'est pas toujours possible de déterminer les coûts d'entretien et de maintenance rattachés à un équipement en particulier afin de déterminer l'option la plus efficiente en termes d'entretien et de maintenance, par exemple, acheter un nouvel équipement ou investir dans l'entretien et la maintenance. Cette situation peut occasionner des inefficiences pour la Ville dans la gestion de ses actifs.

Nous avons pu constater que certains des travaux faits par le personnel de la Ville ne sont pas consignés systématiquement dans Maximo, par exemple le suivi des systèmes de réfrigération et le suivi des tours d'eau. Comme le tout n'est ni centralisé, ni uniforme, cette situation complique le suivi général des travaux, ne permet pas l'obtention de rapports consolidés, et peut générer des doublons dans les demandes.

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

Au cours des années 2013 et 2014, 2 304 bons de travail ont été inscrits au système Maximo pour les aréas, soit une moyenne d'environ 1 150 par année. Ceci représente une moyenne mensuelle de 10 bons de travail par aréa. Toutefois, plusieurs intervenants ont confirmé ne pas entrer tous les travaux dans Maximo. Par exemple, nous savons que chaque aréa à l'ammoniac doit être visité au moins quotidiennement mais qu'aucun bon de travail n'est ouvert à cet effet dans Maximo. Nous savons aussi que tous les aréas doivent être visités hebdomadairement afin de tester les tours d'eau mais nous avons observé qu'aucun bon de travail n'est ouvert également à cet effet dans Maximo.

Le tableau suivant présente le nombre et le statut des bons de travail ouverts par aréa en date du 22 décembre 2014 et couvre la période de janvier 2013 à décembre 2014. Ainsi, il est possible de constater que l'aréa Cartier génère près de 15 % des bons de travail entrés dans Maximo pour les aréas et que 159 bons de travail étaient en cours lorsque les données nous ont été fournies.

**TABLEAU 3 — NOMBRE ET STATUT DES BONS DE TRAVAIL OUVERTS DANS MAXIMO PAR ARÉA**

Aréa	Annulé	En attente de planif.	En attente de resp.	En cours	Fermé	Terminé	Total	Moyenne mensuelle	%
Cartier	6	1	2	25	288	7	329	14	15 %
Chomedey	3	1	1	14	197	7	223	9	9 %
Hartland-Monahan	5	1	3	18	221	3	251	10	10 %
Lucerne	2	1	2	12	209	1	227	10	10 %
Mike-Bossy		1	3	25	217	5	251	10	10 %
Richard-Trottier	8	1	2	14	236	14	276	12	13 %
Saint-François	2	1	2	14	190	7	216	9	9 %
Samson	5	1	3	25	220	13	267	11	12 %
Yvon-Chartrand	1	1	2	12	241	7	264	11	12 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>159</b>	<b>1 850</b>	<b>64</b>	<b>2 304</b>	<b>96</b>	<b>100 %</b>

## Audit relatif à la gestion des aréas — volet entretien et maintenance

Il existe aussi dans le système Maximo, différents codes permettant de générer des bons de travail : demandes internes, maintenance corrective ou préventive, événements spéciaux, etc. Toutefois, ces statistiques sont incomplètes parce que, d'une part, les bons de travail ne sont pas toujours entrés dans Maximo. D'autre part, pour les 2 dernières années, 2013 et 2014, 489 (21 %) bons de travail ont été ouverts sans qu'un code ne soit sélectionné. La Ville se prive donc d'une information de gestion qui pourrait être utilisée pour planifier les travaux.

Nous avons également analysé les statistiques associés aux délais suivants :

- ouverture du bon de travail et début du travail ;
- ouverture du bon de travail et fin du travail ;
- début du travail et fin du travail.

Nous constatons que le délai moyen entre l'ouverture d'un bon de travail dans Maximo et le début réel du travail est de 7 jours, avec un écart type de 29 jours et qu'en moyenne, le délai entre le début réel et la fin des travaux est de 25 jours avec un écart type de 47. Nos constats à cet effet sont que d'une part, les délais et les écarts type nous apparaissent importants, sachant que la majorité des travaux sont en fait en mode correctif et que les bons de travail ne sont pas systématiquement fermés lorsque le travail est complété. D'autre part, compte tenu que l'ensemble des travaux réalisés ne sont pas consignés dans le logiciel Maximo, nous ne pouvons confirmer que ces données sont exhaustives ni exactes.

Un logiciel devrait permettre d'accumuler les données nécessaires à la gestion du travail effectué et au suivi des actifs. En outre, il devrait générer les rapports utiles à la prise de décision. Le suivi est aussi facilité par le développement et l'utilisation d'indicateurs de performance qui soutiennent l'atteinte des objectifs.

L'utilisation actuelle du logiciel Maximo ne permet pas:

- d'obtenir la liste complète des travaux faits ou à faire ;
- d'obtenir la liste complète des actifs et équipements ;
- de mettre à jour les données lors de changements ;
- d'inscrire de façon standard les actifs et les bons de travail.

Les déficiences d'utilisation du logiciel impliquent que son efficacité, son utilité ainsi que la validité des informations qui en sont extraites s'en trouvent réduites de façon importante. En outre, il est plus difficile de confirmer que les suivis portant sur les systèmes de refroidissement à l'ammoniac ainsi que ceux portant sur les tours d'eau sont adéquats car la documentation afférente est conservée en format papier dans les aréas ou par le superviseur. Il n'y a pas de centralisation des données permettant une prise de connaissance rapide.

La Ville a prévu, avec son projet TASC0, changer son logiciel de suivi et de gestion des actifs, soit Maximo. Les différentes déficiences d'utilisation qui ont été mentionnées précédemment devront être adressées pour s'assurer que le nouveau logiciel réponde adéquatement aux besoins de la Ville.

## Audit relatif à la gestion des aréas – volet entretien et maintenance

### RECOMMANDATIONS

2014-10-11	S'assurer d'optimiser l'utilisation du logiciel d'entretien et de maintenance, en y incluant tous les bons de travail selon des prérequis définis et préciser des champs obligatoires.
2014-10-12	Revoir les codes de bon de travail et leurs libellés afin de s'assurer qu'ils permettent un suivi adéquat des travaux.
2014-10-13	Développer des indicateurs de performances clés (IPC) mesurables, basés sur les objectifs à atteindre. Des IPC de qualité permettent d'augmenter la fiabilité et de guider les choix, notamment en termes d'amélioration de l'efficacité et l'efficience tant du Service que des entretiens et de la maintenance eux-mêmes.
2014-10-14	Effectuer des analyses afin de comprendre les causes des délais entre l'ouverture et la fermeture d'un bon de commande et prendre action lorsque nécessaire.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Toujours dans l'optique d'améliorer ses processus d'affaires, Ville de Laval procède actuellement à l'implantation d'outils performants afin de mieux répondre aux exigences du mandat et de répondre adéquatement aux actuelles recommandations.

La mise en place du nouveau système « TASC0 » intégrera des fonctions visant à s'assurer d'un suivi efficace de nos activités par le biais de bons de travail. Il contribuera également à orienter nos décisions par l'intégration d'indicateurs de performance adaptés à notre réalité.

#### 4.6 Adéquation des ressources

L'adéquation des ressources permet de s'assurer que les ressources dont disposent la Ville sont suffisantes pour lui permettre de répondre aux attentes et permet normalement de prendre les décisions de gestion des ressources humaines en matière de :

- recrutement;
- anticipation des départs à la retraite;
- mobilité professionnelle;
- formation.

## Audit relatif à la gestion des aré纳斯 — volet entretien et maintenance

La Ville détient certaines informations tel l'absentéisme et le temps supplémentaire par employé. Par contre, elle n'a pas ces données sur une base consolidée par secteur d'activités. Nous n'avons donc pas pu obtenir le taux de roulement, le taux d'absentéisme ou d'analyse sur le temps supplémentaire des employés du Service des travaux publics. De plus, puisque certaines équipes du Service des travaux publics s'occupent de tous les actifs de la Ville, et non pas uniquement les aré纳斯, nous n'avons pas retracé d'information de gestion spécifique pour les aré纳斯. Nous n'avons pas été en mesure d'évaluer la suffisance des ressources. Il est aussi plus difficile pour la Ville de planifier ses besoins en ressources à long terme.

### RECOMMANDATION

2014-10-15

Considérer développer des indicateurs de gestion pour les aré纳斯 afin d'optimiser les processus.

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

2014-10-15 Voir positionnement du service en 2014-10-11 à 2014-10-14



**Audit relatif à la gestion des aréna — volet entretien et maintenance**

**ANNEXE 1 — CARTE DE LA VILLE**



- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| ① Aréna Hartland-Monahan | ⑦ Aréna Lucerne                    |
| ② Aréna Richard-Trottier | ⑧ Aréna Cartier                    |
| ③ Aréna Guimond (privé)  | ⑨ Aréna Yvon-Chartrand             |
| ④ Aréna Samson           | ⑩ Aréna du Colisé de Laval (privé) |
| ⑤ Aréna Chomedey         | ⑪ Aréna Saint-François             |
| ⑥ Aréna Mike-Bossy       |                                    |

## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.4 AUDIT SUR LA GESTION DES LICENCES INFORMATIQUES

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

## Audit sur la gestion des licences informatiques

### 1. VUE D'ENSEMBLE

Afin de mieux servir ses citoyens et soutenir ses activités, la Ville de Laval procède régulièrement à l'acquisition de plusieurs types de licences pour l'utilisation de logiciels ou progiciels.

Ainsi, les dépenses effectuées pour les technologies de l'information représentent un montant important pour la Ville. En 2015, le budget du Service systèmes et technologies s'élève à 20<sup>1</sup> millions\$. Le budget d'acquisition de licences informatiques et d'obligations liées aux frais de support des logiciels n'est pas spécifiquement identifié mais se retrouve sous la rubrique « entretien équipement informatique » qui totalise 3,8 millions\$.

Le Service des systèmes et technologies est responsable, à la Ville de Laval, de la gestion des licences informatiques, sauf pour ce qui touche le contrôle des usines d'eau qui relève du Service de l'environnement. Le Service des systèmes et technologies gère ainsi l'achat des différents logiciels pour la Ville et procède à leur installation.

Au niveau du cadre juridique, la *Loi sur le droit d'auteur*<sup>2</sup> du Canada, précise que l'on ne peut copier, transmettre, télécharger ou utiliser une œuvre sans la permission de l'auteur ou son propriétaire. Cette Loi protège la propriété intellectuelle d'œuvres, dont les programmes d'ordinateurs<sup>3</sup>. En cas d'utilisation de logiciels pour lesquels la Ville n'a pas un nombre suffisant de licences, la Ville s'expose à des sanctions juridiques et financières, en plus du coût d'achat de ces licences<sup>4</sup>.

Aux fins du présent audit, nous avons établi deux familles de logiciels, les licences de logiciels corporatifs et les licences de logiciels commerciaux. Les logiciels corporatifs englobent toutes les applications installées sur un serveur auxquelles les utilisateurs accèdent, directement ou indirectement, à partir d'un terminal (poste de travail) à l'aide d'un code d'utilisateur. Ces applications sont généralement utilisées par un grand nombre d'utilisateurs. Parmi les logiciels de cette famille, nous retrouvons les licences des bases de données Oracle, les applications d'Oracle, Kronos (application pour la gestion du temps des employés), Citrix (Infrastructure d'accès) et Maximo (application pour la gestion des bons de travail). L'acquisition initiale est généralement effectuée via une entente triennale avec le fournisseur dans le cadre de l'implantation d'une technologie, ou par réévaluation des besoins lors du renouvellement de contrat. Ces contrats avec une date d'échéance contiennent généralement des clauses incluant des frais de maintenance annuels et en contrepartie, le fournisseur offre les mises à jour périodiques.

Les logiciels commerciaux englobent les licences informatiques liées à un poste de travail ou à un équipement de l'infrastructure technologique, comme Citrix. Dans cette famille de logiciels, nous retrouvons les licences de logiciels Office de Microsoft, Acrobat et Antidote.

Contrairement aux logiciels corporatifs liés à un code d'accès, les licences de logiciels commerciaux sont acquises selon des besoins plus individuels, c'est à dire en fonction d'une version précise d'un produit. Elles ne sont utilisées que sur un équipement ou par un utilisateur à la fois. La Ville se procure ces licences au moyen de frais unique par licence ou version. Ces licences, sans date d'échéance, peuvent être utilisées tant et aussi longtemps que les fonctionnalités répondent aux besoins. Il n'y a pas de frais de maintenance annuel pour les logiciels commerciaux mais il peut y avoir des frais de mise à niveau.

<sup>1</sup> Budget 2015 – Ville de Laval.

<sup>2</sup> LRC (1985), chapitre C-42

<sup>3</sup> Voir définition- Annexe 1 - Lexique

<sup>4</sup> BSA-Association visant les intérêts d'entreprises qui créent des logiciels-www.bsa.org

## Audit sur la gestion des licences informatiques

Toutefois, les fournisseurs offrent périodiquement des correctifs (rustines ou patches) de sécurité et de compatibilité. Les fournisseurs de logiciels commerciaux proposent des améliorations et/ou d'autres fonctionnalités lors d'émission d'une nouvelle version. Par conséquent, la Ville doit acquérir le nombre de licences de la nouvelle version pour le nombre d'installations ou d'utilisateurs prévus.

Le coût de la licence d'un logiciel n'est pas calculé de la même façon pour tous les logiciels. Certaines licences sont payables à l'unité, en fonction du nombre d'utilisateurs, du chiffre d'affaires ou d'un nombre de processeurs (CPU), d'autres licences permettent un nombre illimité d'utilisateurs et certaines sont même gratuites.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 Objectifs

Nous avons réalisé un mandat d'audit portant sur la gestion des licences informatiques 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 le processus de gestion des licences informatiques :

- se conforme au cadre normatif en vigueur et respecte les saines pratiques en matière de gestion des licences ;
- garantit l'installation de logiciels dont les droits ont été acquittés et l'utilisation de logiciels conformément aux exigences du fournisseur.

### 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 du Service des systèmes et technologies, l'analyse de la documentation du processus ainsi que des politiques en vigueur. Nos travaux ont été réalisés à partir de différentes extractions des systèmes de la Ville effectuées en mars 2015. Le secteur ciblé par l'audit a été le Service des systèmes et technologies.

Nous avons également procédé à une sélection d'une vingtaine de logiciels utilisés par les employés de la Ville de Laval pour évaluer que ces logiciels ont été dûment acquis et sont utilisés conformément à l'entente avec le fournisseur.

Nous avons sélectionné ces 20 logiciels selon les quatre critères suivants :

- 1<sup>er</sup> critère : Coût unitaire élevé d'une licence, soit 1 000\$ et plus par licence ;
- 2<sup>e</sup> critère : Nombre élevé de licences installées, soit l'acquisition de 200 licences et plus d'un même logiciel ;
- 3<sup>e</sup> critère : Droit, capacité et intérêt d'un fournisseur à effectuer un audit de leur produit ;
- 4<sup>e</sup> critère : Impact du logiciel sur les opérations de la Ville de Laval.

## Audit sur la gestion des licences informatiques

Pour compléter son travail, l'équipe d'audit a obtenu un ensemble de données pour les logiciels échantillonnés, notamment les contrats, les demandes d'intervention, les bons de commande et les factures. Nos travaux ne comprennent pas l'examen des licences informatiques installées sur les appareils mobiles, soit les tablettes et les téléphones mobiles, ni les logiciels libres ainsi que l'examen du processus d'attribution des contrats.

L'équipe d'audit n'a pas procédé à la validation des données fournies par le Service des systèmes et technologies pour procéder à son échantillonnage. L'exhaustivité et la qualité de l'information colligée auprès du Service des systèmes et technologies ne peuvent donc pas être confirmées.

Au moment de notre mandat, les logiciels Microsoft ont fait l'objet d'un audit par une firme externe. Dans le cadre du présent mandat, nous avons analysé les conclusions de ce rapport.

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Nos travaux nous ont permis de constater qu'une politique concernant l'utilisation des technologies de l'information et une autre sur la sécurité de l'information sont en place afin de s'assurer que des logiciels non autorisés ne soient pas installés sur les systèmes de la Ville. À cet effet, le Service des systèmes et technologies a été identifié comme le seul responsable pour l'installation de logiciels.

Toutefois, suite au travail effectué, nous concluons que plusieurs améliorations sont requises quant à l'encadrement du processus de gestion des licences informatiques et aux contrôles entourant l'inventaire des licences de logiciels installés et détenus.

En effet, il n'y a pas de processus formel en matière de gestion des licences informatiques à la Ville de Laval.

Des déficiences au niveau de l'encadrement du processus, notamment en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités des différents intervenants, à la documentation devant être conservée et aux contrôles requis pour s'assurer que seuls les logiciels autorisés sont installés sur les systèmes de la Ville ont été soulevées.

Le Service des systèmes et technologies ne maintient pas un inventaire global des licences informatiques acquises et installées dans l'infrastructure technologique de la Ville. Il n'existe donc pas de contrôle formel des licences informatiques avant leur installation.

Ainsi, pour certains des logiciels testés, nous n'avons pas obtenu d'évidence que la Ville détenait les droits d'utilisation de ces logiciels. De plus, pour les logiciels dont les droits d'utilisation sont conformes, plusieurs recherches et interventions ont été nécessaires afin d'obtenir les documents permettant de s'assurer de leur conformité.

Concurremment à notre mandat, un audit a été réalisé par une firme externe pour le compte de Microsoft. Cet audit a fait ressortir que pour d'anciennes versions de certains produits Microsoft, la Ville n'avait pas suffisamment de licences. Bien que la Ville prévoie désinstaller ces versions, cette situation renforce la nécessité de mettre en place un processus formel de gestion des licences informatiques incluant le développement d'un inventaire des licences, son maintien à jour et la centralisation des documents supportant les acquisitions et installations de logiciels effectuées par le Service des systèmes et technologies.

Enfin, nous avons retracé 271 utilisateurs qui ont le droit d'installer des logiciels, ce qui ne contribue

## Audit sur la gestion des licences informatiques

pas au contrôle efficace des licences informatiques, puisque ces droits d'accès sont trop nombreux et des individus non autorisés pourraient installer des logiciels incompatibles sur les systèmes de la Ville.

### 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

*Objectif 1 : S'assurer que le processus de gestion des licences se conforme au cadre normatif et qu'il respecte les saines pratiques en matière de gestion des licences*

#### 4.1 Encadrement du processus de gestion des licences informatiques

##### OBSERVATIONS

Le Service des systèmes et technologies (SST) gère le budget d'acquisition des logiciels pour les services requérants et le Service des achats et de la gestion contractuelle (SAGC) procède aux achats de biens et services en technologie de l'information. De plus, suite aux demandes des différents services pour du matériel et logiciels informatiques, c'est le SST qui est responsable de produire les bons de commande nécessaires à l'acquisition des logiciels. Le SST nous a indiqué que l'inventaire de ces licences à payer est donc reflété dans son budget annuel par division.

La Ville de Laval a mis en œuvre deux politiques pour encadrer le processus d'acquisition, soit la politique d'approvisionnement (décembre 2010) et la politique de gestion contractuelle (août 2013). Ces politiques s'appliquent à tous les secteurs de la Ville et pour tous les produits et services à acquérir.

Ces deux politiques sont par contre insuffisantes pour encadrer le processus de gestion des licences informatiques et le rôle du SST dans ce processus. Aussi, les guides d'encadrement et d'application dont fait mention la Politique d'approvisionnement n'ont pas été retracés. Cette politique exige également que le SAGC maintienne un inventaire des biens de la Ville. Or, en matière de technologie de l'information, dont les licences et le matériel informatique, le SAGC n'a pas les outils pour maintenir et assurer l'intégrité d'un tel inventaire.

Deux autres politiques ont été émises par la Ville, soit la politique de sécurité de l'information sous la responsabilité du SST (adoptée par le CM le 1<sup>er</sup> août 2011) et la politique concernant l'utilisation des technologies de l'information sous la responsabilité du Service des ressources humaines (approuvée par le CE le 17 mai 2000).

La politique de sécurité de l'information précise la nécessité de respecter les exigences de protection des droits de propriété intellectuelle et fait référence à la *Loi sur le droit d'auteur*. Quant à la politique concernant l'utilisation des technologies de l'information, elle mentionne qu'aucun usager ne peut installer sur les équipements informatiques de la Ville des logiciels sans le consentement et le support du SST. Or, nous avons retracé 271 utilisateurs, totalisant 649 comptes d'administrateurs, qui peuvent installer des logiciels, ce qui est trop nombreux pour les besoins de la Ville (voir observation #4.3).

## Audit sur la gestion des licences informatiques

Il n'existe aucune autre politique ou procédure pour encadrer le processus de Gestion des licences informatiques, par le SST. Les rôles et les responsabilités, le flux d'information, notamment les documents requis, tels que les contrats, les demandes d'interventions, les bons de commande ainsi que les contrôles prérequis à une installation ne sont pas précisés. Actuellement, tout le processus de gestion est informel et dépend de la rigueur des intervenants dans l'exécution de leurs tâches.

Cette absence d'encadrement a des répercussions sur l'efficacité et l'efficience du processus.

### RECOMMANDATIONS

2014-7-1	Mettre en place un processus de gestion de licences formel afin de s'assurer que les rôles et les responsabilités soient clairs et respectés.
2014-7-2	Revoir les différentes politiques afin de clarifier le cadre actuel de fonctionnement et le rôle des intervenants, dont celui du SST pour le processus de gestion des licences informatiques.
2014-7-3	<p>Élaborer des procédures pour le processus de gestion de licences, afin de s'assurer que la Ville n'utilise que des logiciels dont elle a acquitté les droits d'utilisation.</p> <p>Ces procédures devront inclure entre autres des contrôles pour la validation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des besoins des demandes d'intervention ;</li> <li>• des droits d'installation (nombre de licences) ;</li> <li>• du contenu des demandes d'intervention et des bons de commande ;</li> <li>• du contenu des contrats.</li> </ul>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2014-7-1	<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous mettrons en place un processus formel pour la gestion des licences.</p> <p>Échéance : décembre 2015</p>
2014-7-2	<p>Nous sommes d'accord et nous clarifierons les rôles et responsabilités des différents intervenants dans le processus de gestion des licences.</p> <p>Échéance : décembre 2015</p>
2014-7-3	<p>Nous sommes d'accord et nous documenterons les procédures nécessaires au contrôle des licences.</p> <p>Échéance : décembre 2015</p>

## Audit sur la gestion des licences informatiques

### 4.2 Inventaire des différents logiciels

#### OBSERVATIONS

Le Service des systèmes et technologies (SST) ne détient actuellement aucun inventaire fiable du nombre de licences informatiques acquises par la Ville ainsi que de celles qui sont installées sur les différents appareils de la Ville. Les systèmes et outils en place ne permettent donc pas d'obtenir de l'information sur les logiciels en place ainsi que sur les licences s'y rattachant et qui sont requises par la Ville. Afin de gérer efficacement les licences informatiques, et selon les référentiels COBIT<sup>5</sup> et ITIL<sup>6</sup>, il est essentiel que la Ville se dote d'un inventaire complet et fiable. Ceci constitue la première étape d'une saine gestion du matériel et des licences informatiques.

Puisqu'aucun inventaire consolidé et complet n'est en place, le suivi de conformité des licences est informel et aucun rapport d'écart entre le nombre de licences installées et celles acquises n'est produit.

Sans inventaire et sans contrôle périodique de celui-ci, il est possible que des logiciels et/ou des applications soient installés sans que la Ville n'ait acquis un nombre suffisant de licences ou au contraire que le nombre de licences dépasse les besoins de la Ville. En effet, sans connaître le nombre de licences acquises, une demande d'intervention pourrait générer un achat non justifié.

En l'absence de centralisation de la gestion des licences, la Ville ne peut pas démontrer facilement qu'elle se conforme à toutes les ententes qu'elle a contractées avec les fournisseurs pour les licences. L'absence de centralisation implique que l'on ne peut obtenir rapidement le statut des différentes licences des logiciels de la Ville. À cet effet, pour les logiciels audités (sections 4.4 et 4.5), plusieurs ressources ont été mises à contribution ce qui a alourdi le processus de validation d'acquisition du nombre de logiciels utilisés.

#### RECOMMANDATIONS

2014-7-4	Mettre en place un inventaire des licences informatiques détenues par la Ville.  S'assurer qu'il soit maintenu à jour par une révision périodique.
2014-7-5	Mettre en place une reddition de comptes à la direction générale sur le statut des licences installées sans droit.
2014-7-6	Considérer centraliser la gestion de l'inventaire des différents logiciels auprès d'une seule ressource.

<sup>5</sup> COBIT : Control objectives for information and related Technology – Voir Lexique – Annexe 1

<sup>6</sup> ITIL : Information Technology Infrastructure Library – Voir Lexique – Annexe 1



## Audit sur la gestion des licences informatiques

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 2014-7-4 Nous sommes d'accord et nous mettrons en place un inventaire des licences informatiques détenues par la Ville.  
Échéance : décembre 2015
- 2014-7-5 Notre objectif est d'éviter l'installation de licences installées sans droit, le cas échéant, nous communiquerons les informations à la direction générale.
- 2014-7-6 Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous centraliserons la gestion de l'inventaire des licences à la division de l'exploitation.  
Échéance : décembre 2015

*Objectif 2 : S'assurer que le processus de gestion des licences garantit l'installation de logiciels dont les droits ont été acquittés et qui respecte les exigences des fournisseurs*

### 4.3 Protection des postes de travail

#### OBSERVATIONS

L'installation non-autorisée de logiciels pourrait introduire des virus, nuire à la compatibilité des logiciels corporatifs et même mettre en péril le bon fonctionnement de l'infrastructure technologique de la Ville. Des mesures appropriées doivent donc être prises pour s'assurer que les ressources ayant le droit d'installer un logiciel sur les postes de travail soient limitées.

Selon la liste obtenue du SST, nous avons constaté qu'il existe 271 utilisateurs, détenant 649 comptes administrateurs, soit des employés ou des contractants, incluant plusieurs employés de services autres que celui des Technologies de l'information, qui détiennent les droits d'installer un logiciel sur les postes de travail. De ce nombre, le SST a identifié une centaine d'utilisateurs pour lesquels les accès ne seraient pas justifiés. Notons que parfois un même employé détient plusieurs comptes; il y a aussi des comptes génériques. La Politique d'utilisation des technologies de l'information stipule qu'il est strictement interdit aux usagers d'installer un logiciel sur des équipements de la Ville. Une deuxième Politique sur la sécurité de l'information fait référence à la *Loi sur le droit d'auteur*. Toutefois, compte tenu du nombre élevé de comptes administrateurs actifs, nous ne pouvons pas nous assurer du respect de ces politiques.

La Ville s'expose à ce que des logiciels incompatibles ou malveillants soient installés sur ses systèmes.

## Audit sur la gestion des licences informatiques

### RECOMMANDATION

2014-7-7

Revoir les droits d'administrateurs qui ont été accordés afin de limiter ceux-ci seulement aux employés responsables d'installer un logiciel.

Revoir périodiquement les droits d'administrateurs donnés par la Ville.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2014-7-7 Les droits d'administrateurs seront revus et clairement documentés sur une base périodique afin de limiter le nombre d'utilisateurs avec des droits d'administrateurs. Cette responsabilité sera confiée à la division de l'exploitation.

À noter qu'environ la moitié des droits d'administrateurs sont ceux des équipes TI et que les autres droits administrateurs sont nécessaires pour permettre le fonctionnement de certaines applications. La diminution du nombre de droits administrateurs nécessitera une refonte de plusieurs applications.

Échéance : novembre 2015 pour la documentation de l'actuel et mars 2016 pour une évaluation des applications à modifier.

## 4.4 Logiciels corporatifs

### OBSERVATIONS

Chaque fournisseur de logiciels définit les conditions d'utilisation de ses logiciels par des règles liées, entre autres, au contexte technologique, au support offert, à la maintenance requise, et au nombre d'utilisateurs. Dans ce dernier cas, le nombre peut être limité, soit en restreignant le nombre d'utilisateurs par logiciel, illimité ou par tranche d'utilisateurs ou en fonction du nombre de processeurs (CPU).

Le support du fournisseur, soit un service de recherche en cas de problèmes, les correctifs mensuels ainsi que la maintenance sont généralement exclus du prix d'acquisition. Afin d'assurer une stabilité des systèmes/applications, une saine gestion des licences informatiques requiert le paiement des frais de support et de maintenance pour tous les logiciels corporatifs.

Dans le présent mandat d'audit, nous avons examiné les licences Oracle, soit les bases de données et les applications Oracle, les licences Citrix, solutions d'infrastructures d'accès qui permettent de faire le pont entre les usagers et les applications, ainsi que les applications Kronos et Maximo. Les bases de données servent au stockage d'information pour une multitude d'applications informatiques. Citrix est un logiciel permettant d'accéder à distance, via un terminal, aux applications d'un réseau. Les applications offrent des programmes informatiques dédiés à une ou plusieurs activités administratives de la Ville. Par exemple les logiciels Kronos servent pour le système de paie de la Ville et Maximo pour la gestion des bons de commande du Service des travaux publics.

Ces logiciels font partie de l'infrastructure technologique et s'avèrent vitaux pour le bon fonctionnement de l'ensemble des services informatiques offerts aux usagers de la Ville de Laval par le SST.

## Audit sur la gestion des licences informatiques

Plusieurs des licences d'Oracle sont acquises directement d'Oracle, d'autres licences ont été acquises via le Centre de Services Partagés du Québec (CSPQ)<sup>7</sup>. Le CSPQ offre un regroupement d'achats, notamment pour les villes du Québec qui négocie avec le fournisseur en leurs noms. La Ville continue de verser les frais de maintenance et de support au CSPQ, avec lequel elle a une entente, pour les logiciels Oracle acquis en 2009.

Lors de nos tests, nous avons constaté que la Ville détient suffisamment de licences pour les logiciels Oracle, Kronos et Citrix. Toutefois, nous avons observé que les demandes d'intervention ne contiennent généralement pas assez d'informations pour identifier les logiciels couverts. Ceci a eu pour effet d'alourdir notre tâche afin de démontrer que la Ville respecte les conditions des fournisseurs.

Le logiciel Maximo est utilisé par la Ville depuis plusieurs années pour gérer, entre autres, les bons de travail au Service des travaux public. Le contrat d'acquisition permettait l'utilisation du logiciel Maximo pour 60 usagers concurrents, mais actuellement, au moins 300 usagers ont accès à Maximo. Le SST nous mentionne que ce contrat n'est plus supporté par le fournisseur depuis des années, par contre, le prix payé était en fonction d'un nombre fixe d'utilisateurs.

Nous avons observé qu'il n'existe pas de centralisation des documents liés aux acquisitions des licences des logiciels. Le cloisonnement entre le SST, SAGC et le Service des finances lié au processus d'acquisition assure une ségrégation adéquate des tâches sur le plan financier. Par contre, chaque Service conserve des documents, notamment les contrats, les demandes d'intervention, les bons de commande, les factures. Il n'y a pas de standardisation sur les documents qui doivent être conservés par le SST au niveau des acquisitions de licences de logiciels informatiques.

Ainsi, sans une centralisation (informatisée ou non) des documents liés aux acquisitions de licences de logiciels, il s'avère difficile, d'établir un inventaire fiable et intègre des actifs informationnels, dont les licences informatiques.

### RECOMMANDATION

2014-7-8

Maintenir un dossier, physique ou informatisé, par fournisseur afin de conserver les contrats et évidences d'acquisition des logiciels et ainsi s'assurer que la Ville a les droits requis avant d'installer de nouveaux logiciels ou de donner un accès à ceux-ci.

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

2014-7-8 Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous maintiendrons un dossier informatisé des contrats associés à l'acquisition de logiciel.

Échéance : 1<sup>er</sup> trimestre 2016

<sup>7</sup>Voir Lexique – Annexe 1

## Audit sur la gestion des licences informatiques

### 4.5 Logiciels commerciaux

#### OBSERVATIONS

L'infrastructure technologique destinée aux employés de la Ville est présentement en mutation. En effet, puisque la Ville est en phase de migration vers l'environnement Citrix, deux technologies principales se côtoient actuellement à la Ville, soit les postes de travail et l'environnement Citrix. Ces deux infrastructures permettent aux employés d'utiliser les différents logiciels mis à leur disposition dans le cadre de leurs fonctions. Toutefois, ces deux environnements se distinguent quant à l'installation des logiciels.

Ainsi, les postes de travail (ordinateur de bureau ou portable) sont munis de logiciels installés localement. Quant à l'environnement Citrix, les logiciels sont installés sur des serveurs permettant aux employés d'y accéder en établissant une session virtuelle (copie) à partir de leur terminal. La gestion des licences diffère donc selon l'environnement, poste de travail ou Citrix.

Les fournisseurs vendent les logiciels, soit en fonction du nombre d'utilisateurs, soit selon le nombre d'installations. Dans ce dernier cas, il y a plus d'un utilisateur par installation. La Ville fait affaires avec plusieurs fournisseurs qui offrent des logiciels. Près de 800 différents logiciels se retrouvent installés soit sur les postes de travail ou sur les serveurs de la municipalité.

Environ 85% des licences des logiciels qui se retrouvent installés soit sur les postes de travail ou sur les serveurs de la municipalité sont gratuites ou incluses avec l'achat d'un équipement (exemple : système d'exploitation, outils de gestion). Des 120 logiciels qui ont été achetés par la Ville, nous en retrouvons environ 80 de type commercial, par exemple la suite Office de Microsoft et les logiciels Symantec ou Acrobat.

#### ENVIRONNEMENT CITRIX

Puisque nous n'avons pas été en mesure d'obtenir un inventaire fiable et intègre des licences de la Ville, nous avons donc examiné les droits d'accès aux logiciels pour évaluer le nombre de licences informatiques utilisées. En effet, les groupes de sécurité permettent d'identifier le nombre d'utilisateurs qui détiennent le droit d'utiliser un logiciel.

Nous avons observé que la liste des utilisateurs fournie par le SST contient beaucoup plus de noms qu'il n'y a de personnes à l'emploi de la Ville. Il est donc possible que la Ville paie pour des licences qu'elle n'utilise pas pour l'instant. De plus, selon notre échantillon de onze logiciels examinés dans l'environnement Citrix, nous n'avons pas pu obtenir d'évidence démontrant l'acquisition de licences informatiques suffisantes pour les deux logiciels suivants :

- Logiciel FileMaker utilisé pour la gestion de bases de données : 20 utilisateurs
- Logiciel PDF Annotator qui permet l'ajout de commentaires à des documents PDF : 4 utilisateurs

#### ENVIRONNEMENT POSTES DE TRAVAIL

La firme externe mandatée pour effectuer un audit de licences informatiques au nom de Microsoft, a exigé un balayage (« scan ») des logiciels installés sur tout équipement du réseau de la Ville. Tel que mentionné dans la portée de l'audit, nous avons exclu tous les logiciels Microsoft de notre mandat. Afin d'examiner les autres logiciels installés sur les postes de travail (ordinateur de bureau et portable), nous avons utilisé les résultats du balayage effectué des ordinateurs installés sur l'infrastructure technologique de la Ville.

## Audit sur la gestion des licences informatiques

Selon notre échantillon, nous avons observé qu'un nombre insuffisant de licences informatiques a été acquis pour six des neuf logiciels examinés. Dans certains cas, plusieurs versions d'un même logiciel étaient utilisées, la phase de migration n'étant pas finalisée.

- Acrobat Pro - convertisseur de fichier en PDF : 100 utilisateurs
- Adobe Photoshop - création photographique : 25 utilisateurs
- Adobe Photoshop Element - retouche de photo : 2 utilisateurs
- Adobe Photoshop Lightroom - gestion du processus photographique : 7 utilisateurs
- Antidote – correcteur grammaticale : accès pour les usagers via Citrix

Aussi, pour le logiciel Nero, qui est utilisé comme graveur de CD, nous avons retracé 1 740 utilisateurs mais nous avons eu des évidences d'acquisition de ce logiciel que pour une dizaine de licences. Le SST nous a informé que ce logiciel est gratuit, avec l'achat des postes de travail, par contre nous n'avons pas obtenu d'évidence à cet effet.

Bien que le système antivirus, Symantec, de la Ville ait été remplacé, il demeure deux consoles et 93 installations de l'ancien système antivirus sur des postes de travail. Le SST nous a confirmé que le système Symantec n'est plus utilisé, par contre, ces logiciels doivent être désinstallés.

Ces logiciels ont été identifiés dans notre échantillon. Il est donc possible qu'il y ait d'autres logiciels pour lesquels la Ville n'est pas conforme et qu'elle doive acquérir d'autres licences pour respecter les conditions d'utilisation des différents logiciels qu'elle détient.

### RECOMMANDATION

2014-7-9

Acheter les licences manquantes ou s'assurer que tous les logiciels que la Ville n'utilisent pas soient retirés de l'environnement technologique.

Voir recommandation 2014-7-8

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

2014-7-9 Nous sommes d'accord et nous ferons l'acquisition des licences manquantes.

Échéancier : 1<sup>er</sup> trimestre 2016.

## Audit sur la gestion des licences informatiques

### 4.6 Examen du rapport d'audit de Microsoft

#### OBSERVATIONS

Nous avons reçu le rapport réalisé par l'entreprise Infracore pour le compte du fournisseur Microsoft pendant la réalisation de notre mandat. Rappelons que Microsoft permet d'installer un nombre illimité de licences de ses produits et de ne payer des frais que selon le nombre de licences qui a été installées. Cet audit d'Infracore permettait donc de comparer le nombre de licences de logiciels installés versus le nombre de licences Microsoft dûment acquises et enregistrées par la Ville.

Suite à cet audit, la Ville a acheté pour près de 540 000\$ en coût de licences supplémentaires pour les produits Microsoft. Notons que selon le programme triennal d'investissement de la Ville pour 2015-2017, un montant 550 000\$ avait été prévu en 2015 pour le Service des systèmes et technologies afin d'acquérir des équipements de logiciels et de logiciels informatiques.

Selon le SST, ces achats sont attribuables aux nouveaux projets que la Ville a lancé dans la dernière année. Par contre, le rapport d'Infracore, fait ressortir différentes versions des licences concernant des produits Microsoft pour lesquelles la Ville n'a pas de droits et qui seront désinstallées ou qui sont en phase de migration.

De plus, bien que le SST nous ait mentionné qu'il effectuait une révision annuelle de l'ensemble des licences de Microsoft, des licences pour les produits Microsoft sont également manquantes à la Ville pour 500 utilisateurs, représentant un montant de 75 000\$ du 540 000\$.

Cette façon de procéder ne permet pas à la Ville de respecter les conditions d'utilisation des licences Microsoft et de s'assurer que des documents à jour soient disponibles pour valider le nombre de licences requises lorsqu'un nouveau projet démarre. En effet, bien que la Ville puisse installer des logiciels Microsoft sur ses systèmes, annuellement, elle doit payer pour tous les nouveaux logiciels qui ont été installés, dans l'année, sur son infrastructure informatique. L'absence d'inventaire des logiciels installés et des licences acquises a favorisé cette situation.

#### RECOMMANDATION

Voir recommandation 2014-7-4

## Audit sur la gestion des licences informatiques

### ANNEXE 1 — LEXIQUE

Bon de commande :	Document utilisé pour faire une demande de marchandise ou de service à un fournisseur et qui définit les conditions d'achat de cette marchandise ou de ce service.
Citrix :	Il s'agit d'un logiciel serveur permettant de déployer des applications ou des services sur les terminaux d'un réseau et d'y accéder à distance à partir d'un logiciel client. On parle de « solution d'infrastructure d'accès ».
CPU-Processeur (Central Processing Unit - Unité centrale de traitement) :	Composante de l'ordinateur qui permet d'exécuter les instructions des programmes informatiques.
COBIT (Control objectives for information and related Technology - Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées) :	Outil de référence pour la gouvernance et la gestion des systèmes de l'information.
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.
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.
ITIL (Information Technology Infrastructure Library - Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information) :	Outil de référence présentant les bonnes pratiques en gestion des systèmes d'information.

## Audit sur la gestion des licences informatiques

### ANNEXE 1 — LEXIQUE (suite)

Programmes d'ordinateurs :	Ensemble d'instructions ou d'énoncés destiné, quelle que soit la façon dont ils sont exprimés, fixés, incorporés ou emmagasinés, à être utilisé directement ou indirectement dans un ordinateur en vue d'un résultat particulier. <sup>9</sup>
SAGC :	Service des achats et de la gestion contractuelle.
SST :	Service des systèmes et technologies.
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.

<sup>9</sup> *Loi sur le droit d'auteur* – LRC (1985), chapitre C-42





## Chapitre 4

# 4

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

---

### 4.5 AUDIT GESTION DES CONTRATS DE MATIÈRES RÉSIDUELLES

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

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### 1. VUE D'ENSEMBLE

#### 1.1 Contexte

La Ville de Laval évalue qu'une famille de son territoire produit en moyenne 1 tonne de déchets par an. Afin de réduire son empreinte écologique, la Ville a développé un plan de gestion des matières résiduelles pour 2012-2017 qui présente 41 mesures visant à léguer une ville plus verte aux futures générations lavalloises<sup>1</sup>. Une matière résiduelle étant tout résidu, substance, matériau ou produit laissé à l'abandon par le détenteur<sup>2</sup>.

Afin de réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés, la Ville de Laval, par le biais de son Service de l'environnement, propose des « mesures qui faciliteront la vie des Lavallois, tout en tenant compte de la capacité de payer des citoyens ». L'objectif de ce plan de gestion des matières résiduelles consiste donc à développer et proposer un plan d'action relatif à la gestion des matières résiduelles qui, tel que précisé « léguera aux futures générations de Lavalloises et de Lavallois une ville plus verte et plus durable et améliorera leur qualité de vie » et « fera passer le taux de matières résiduelles transformées de 35 % en 2012 à 57 % en 2017 ».

Le plan de gestion des matières résiduelles de la Ville de Laval s'aligne avec les objectifs du Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles de la Communauté métropolitaine de Montréal. Le dernier Plan métropolitain de la Communauté métropolitaine de Montréal réalisé en 2006-2011, visait un taux de récupération et de valorisation de 60 % de la majorité des matières résiduelles produites par les municipalités. Un nouveau Plan métropolitain de la Communauté métropolitaine de Montréal (2015-2020) fait actuellement l'objet de consultations.

Le Plan métropolitain 2006-2011 de la Communauté métropolitaine de Montréal a été défini afin de s'aligner sur les objectifs de la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles<sup>3</sup> dont les objectifs sont, d'ici 2015, de:

- ramener la quantité de matières résiduelles éliminées à 700 kg par habitant par année ;
- recycler 70 % du papier, du carton, du plastique, du verre et du métal résiduels ;
- recycler 60 % de la matière organique putrescible résiduelle ;
- recycler ou valoriser 80 % des résidus de béton, de brique et d'asphalte ;
- trier à la source ou acheminer vers un centre de tri 70 % des résidus de construction, de rénovation et de démolition du secteur du bâtiment.

La Ville de Laval doit donc se conformer au Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles de la Communauté métropolitaine de Montréal et aux objectifs provinciaux de la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles.

Depuis 1989, la Ville, via le Service de l'environnement, a progressivement diversifié ses modes de collectes des matières résiduelles. Elle offre aujourd'hui à ses résidents divers services: la collecte des matières recyclables, des résidus domestiques et dangereux, des résidus verts, des matières organiques, ainsi que celle des ordures. Ces services de collecte sont confiés à des entreprises privées, sous la supervision de la Ville. De plus, la relation avec le citoyen, en ce qui concerne la gestion des différentes matières résiduelles, est gérée via le Service 311 qui transmet les requêtes des citoyens au Service de l'environnement. Ces requêtes peuvent permettre

<sup>1</sup> Voir liste des 41 mesures — Annexe 1

<sup>2</sup> Voir définition — Lexique — Annexe 2

<sup>3</sup> Plan québécois de gestion des matières résiduelles 2011-2015

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

de corriger le tir. Par exemple, une route de camion pourrait être modifiée si le ramassage des ordures pour une rue a été oublié.

La gestion des différentes matières résiduelles est essentielle pour les citoyens. Le budget alloué en 2015 par la Ville pour la gestion des matières résiduelles est de 35,3 millions\$<sup>4</sup>.

Compte tenu de la spécificité des contrats de matières résiduelles, soit, pour la collecte des ordures la nécessité d'avoir accès à un site d'enfouissement pour lequel un certificat d'autorisation a été émis par le ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC)<sup>5</sup>, de la taille de la Ville de Laval et du nombre de ses habitants, le marché des fournisseurs de service en matières résiduelles est restreint et seulement quelques entreprises ont la capacité de desservir la Ville de Laval.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, le Service de l'environnement gérait six contrats concernant les matières résiduelles :

**TABLEAU 1 : LISTE DES CONTRATS DE GESTION DE MATIÈRES RÉSIDUELLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015 — LAVAL**

Contrats	Description sommaire	Adjudicataire	Valeur annuel du contrat	Date de début	Durée	Reconduction
# 1	Collecte, transport et enfouissement des ordures ménagères	Entreprise Sanitaire FA	21 100 213\$	1 <sup>er</sup> avril 2007	3 ans	2 fois 3 ans
# 2	Collecte des matières recyclables et fourniture, distribution et entretien des bacs roulants	Entreprise Sanitaire FA	8 306 600\$	1 <sup>er</sup> avril 2008	7 ans	1 fois 3 ans (collecte et transport seulement)
# 3	Manutention, transport et élimination des résidus des stations d'épuration	BFI Environnement	2 688 149\$	13 juin 2012	+/-18 mois	3 fois 1 an
# 4	Collecte des matières organiques	Services Matrec	608 603\$	1 <sup>er</sup> avril 2013	3 ans	2 fois 1 an

<sup>4</sup> Budget 2015 de la ville de Laval

<sup>5</sup> Anciennement le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP)

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

**TABLEAU 1 : LISTE DES CONTRATS DE GESTION DE MATIÈRES RÉSIDUELLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015 – LAVAL (suite)**

Contrats	Description sommaire	Adjudicataire	Valeur annuel du contrat	Date de début	Durée	Reconduction
# 5	Collecte, transport, valorisation et élimination résidus domestiques dangereux et de résidus des technologies de l'information et des communications	Newalta	148 150\$	13 février 2013	<1 an	2 fois 1 an
# 6	Chargement, transport et compostage de la matière organiques	GSI Environnement	80 482\$	15 mars 2014	1 an	aucune

L'entreprise Sanitaire FA est également propriétaire de BFI Environnement, ce qui en fait le principal fournisseur pour la Ville de Laval avec une valeur annuelle cumulative de 32,1 millions \$.

Au niveau du cadre juridique, la *Loi sur les cités et villes*, donne 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. De plus, la Ville s'est doter de deux politiques qui transposent les principales dispositions de la *Loi* au sein de la Ville, soit la Politique d'approvisionnement et la Politique de gestion contractuelle.

### 1.2 Processus

Le Service de l'environnement supervise le processus de collecte des matières résiduelles. Il est responsable d'administrer les contrats des fournisseurs de services de collectes et d'enfouissement des matières résiduelles, de veiller à l'application des contrats et de faire le lien entre le citoyen et le fournisseur de service au besoin.

Suite à l'octroi des contrats, l'équipe du Service de l'environnement est en charge de vérifier si les collectes sont faites selon ce qui était prévu, soit en suivant les données GPS des camions afin de s'assurer de la conformité des trajets suivis pour la collecte et/ou en effectuant des visites sur le terrain pour évaluer la qualité du travail des fournisseurs.

Le personnel du Service de l'environnement est aussi en charge de s'assurer que les services facturés correspondent aux services rendus. La facturation est basée sur plusieurs paramètres prédéfinis dans les soumissions, par exemple le nombre de portes à desservir, qui représente une partie fixe de la facturation et le nombre de tonnes de matières résiduelles enfouies, qui est une partie variable de la facturation, sont pris en compte dans le coût final mensuel de certains

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

contrats de collecte.

Lorsque la facturation est en fonction du tonnage des matières résiduelles, le personnel du Service de l'environnement vérifie que les montants facturés sont soutenus par la documentation adéquate, soit les billets ou coupons de pesées<sup>6</sup>. Les pesées sont effectuées par le fournisseur mais les instruments sont calibrés par Mesures Canada qui est un organisme fédéral appliquant la *Loi sur les poids et mesures* et, qui a pour mandat d'assurer l'intégrité et l'exactitude de la mesure commerciale.

L'équipe du Service de l'environnement peut aussi effectuer d'autres procédures de contrôles afin de s'assurer du respect des clauses contractuelles propres à chaque contrat. Par exemple, lors de la collecte de produits dangereux, le Service s'assure que les produits apportés par les citoyens respectent ce qui a été approuvé selon le devis du contrat avec le fournisseur pour la collecte des produits dangereux. Le Service évalue aussi de façon aléatoire, si les camions des fournisseurs sont vides avant de débiter la journée de collecte d'ordures.

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE

### 2.1 Objectifs

Nous avons réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion des contrats de matières résiduelles. 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.

Les objectifs de ce mandat étaient de s'assurer que:

- les processus de gestion des contrats de matières résiduelles sont documentés et conformes au cadre normatif, incluant les politiques et lignes directrices émises par la Ville;
- le suivi des contrats de gestion des matières résiduelles est efficace et efficient et respecte les conditions contractuelles.

### 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 différents intervenants concernés pour comprendre les rôles, responsabilités et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part. Nos travaux ont aussi porté sur l'examen du cadre normatif applicable, des politiques et des règlements ainsi que l'analyse des données, des documents et rapports existants afin de confirmer l'exécution des processus et de corroborer les réponses des intervenants.

Nous avons également procédé à des tests sur les contrats de gestion des matières résiduelles qui sont sous la responsabilité du Service de l'environnement. Au moment de notre audit, le Service de

<sup>6</sup> Voir définition — Lexique — Annexe 1

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

l'environnement géraient six contrats de gestion des matières résiduelles.

Ainsi, nous avons sélectionné et testé trois appels d'offres visés par l'audit, soit le contrat pour les ordures, le contrat pour la matière organique et le contrat pour les résidus domestiques dangereux et les résidus des technologies de l'information et des communications. Le montant total des contrats analysés est de 21,8 millions\$.

De plus, le Service gère aussi d'autres contrats qui touchent la valorisation de matière spécifique : lampes au mercure, pneus usagés, compostage des matières organiques, ou encore pour l'achat de produits tels que des bacs roulants aérés; ces contrats n'ont pas fait l'objet du présent audit.

### 3. RÉSULTATS DES TRAVAUX

Suite aux travaux effectués, nous concluons que les modalités contractuelles ainsi que le processus de sélection des fournisseurs respectent la *Loi des cités et villes* ainsi que les politiques internes. Pour les contrats analysés, les critères de sélection identifiés permettaient à un nombre restreint de fournisseurs de présenter une soumission. De plus, des procédures de contrôle sont prévues aux différents contrats. Les coupons de pesées des camions qui ramassent les ordures ménagères sont systématiquement validés pour s'assurer que la Ville paie seulement ce qui est collecté et enfoui.

Trois des six contrats de collecte des matières résiduelles sont gérés par le même fournisseur. Afin de réduire sa dépendance envers un seul fournisseur pour la gestion de ses matières résiduelles, la Ville devrait considérer revoir les critères lors des appels d'offres futurs, incluant le territoire à couvrir, afin d'élargir le bassin de soumissionnaires potentiels.

En ce qui concerne les requêtes des citoyens provenant du Service 311, le Service de l'environnement documente directement dans l'outil électroniquement de suivi du Service 311, ses interventions. Toutefois, les documents provenant des fournisseurs, soit les factures, liste des routes, coupon de pesée, etc. sont reçus et conservés en format papier. Ceci requiert un traitement manuel de la part des employés du Service de l'environnement pour valider la facturation et augmentent les possibilités d'erreur lors de la retranscription d'information et n'assurent pas à la Ville la réduction de son empreinte écologique.

Aussi, les visites quotidiennes réalisées par les employés du Service de l'environnement pour vérifier de façon aléatoire le travail des fournisseurs, ne sont pas encadrées par un processus formel.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

*Objectif 1 : S'assurer que les processus de gestion des contrats de matières résiduelles sont documentés et conforme au cadre normatif, incluant les politiques et lignes directrices émises par la Ville*

#### 4.1 Sélection des fournisseurs

##### PROCESSUS DE SÉLECTION

Nous avons obtenu les politiques de gestion contractuelle et d'approvisionnement qui régissent l'octroi des contrats de services à la Ville. Pour les contrats sur les matières organiques et les matières dangereuses, tous les éléments des politiques de gestion contractuelle sont présents dans les appels d'offres analysés.

Pour le contrat de la collecte des ordures, la déclaration solennelle des soumissionnaires concernant l'intégrité n'a pas été retracée car cet élément n'était pas une exigence légale avant 2010.

Ainsi, à la lumière des analyses que nous avons effectuées, les dispositions prévues dans les contrats respectent la loi et les politiques internes de la Ville.

##### CRITÈRES DE SÉLECTION

Les critères de sélection définissent les conditions qu'un fournisseur de service doit avoir afin d'offrir les services visés par l'appel d'offres. Le Service de l'environnement définit des critères de sélection que l'on retrouve dans les devis techniques inclus aux différents appels d'offres pour les contrats de gestion des matières résiduelles.

Afin de valider l'existence de critères de sélection, nous avons analysé trois appels d'offres.

##### Contrat de collecte, transport/transbordement et enfouissement des ordures

Pour le contrat de collecte, transport/transbordement et enfouissement des ordures, la Ville a permis aux soumissionnaires potentiels de présenter leurs offres de services selon quatre choix différents. Les quatre options étaient les suivantes :

- Option 1 : collecte des ordures
- Option 2 : transbordement et enfouissement des ordures
- Option 3 : collecte, transport et enfouissement des ordures
- Option 4 : collecte, transbordement et enfouissement des ordures.

Toutefois, afin de retenir l'option 1, la Ville devait également retenir un soumissionnaire conforme pour l'option 2 et vice-versa. Les soumissions étaient comparées uniquement à l'intérieur de chacune des options. L'appel d'offres stipule aussi clairement que chacun des soumissionnaires peut soumissionner pour une, plusieurs ou toutes les options.



## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

Ensuite, des informations ont été fournies par la Ville quant aux :

- définitions spécialisées (exemple : bac roulant, bois raméal ; collecte à 3 voies ; déchet anatomique, halocarbure, etc.);
- aux lois et règlements spécialisés à respecter (exemple : lois sur les produits dangereux #DORS/88-66, au S.I.M.D.U.T., et à leurs amendements (s'il y a lieu) ; ou les règlements concernant les redevances pour l'élimination de matières résiduelles) ;
- quantités d'éléments à collecter, transborder, transporter et à enfouir ;
- prix relatifs à chacune des options ;
- spécifications techniques requises (points de desserte, nouvelles rues, lieu de réception des matières résiduelles, etc.) ;
- spécifications relatives aux trajets, contenants, types de matériaux, horaires, etc ;
- spécifications relatives camions et aux accessoires requis ;
- pénalités.

Le tout a été libellé de façon à préciser les besoins de la Ville, sans toutefois réduire les possibilités d'offres. Par exemple, la Ville requiert que les camions affectés à la collecte des ordures ne laissent pas s'échapper de matières solides ou liquides durant le transport. La collecte des déchets encombrants doit se faire en même temps que la collecte des ordures.

Lors du dernier appel d'offres pour les ordures, un seul fournisseur par option avait déposé une soumission, soit quatre fournisseurs en tout. Notons que pour cet appel d'offres, la Ville avait décidé, afin de faciliter sa gestion de collecte des ordures et d'assurer une stabilité dans la qualité du service de n'avoir qu'un fournisseur pour couvrir tout son territoire au niveau de la collecte des ordures. Cette situation exigeait que les fournisseurs aient des camions en nombre suffisant pour ramasser les ordures dans les délais exigés.

### Contrat de collecte de la matière organique

Pour ce qui est du contrat de collecte de la matière organique, des spécifications ont été définies en ce qui concerne :

- les définitions spécialisées (exemple : matières acceptées et refusées, véhicules et équipements requis, etc.) ;
- les délimitations des secteurs à desservir ;
- les journées de collecte pour la durée du contrat ;
- la quantité approximative de matières organiques à ramasser ;
- les techniques requises (points de desserte, type de camion et accessoires requis etc.) ;
- les trajets, contenants, types de matériaux, horaires, etc. ;
- la pesée, la compilation des quantités ramassées ainsi que le transport de la matière organique.

Pour ce contrat, 3 soumissionnaires avaient déposé une offre.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### Contrat sur la collecte, transport, valorisation et élimination résidus domestiques dangereux et de résidus des technologies de l'information et des communications

Le contrat sur la collecte des résidus dangereux et des résidus des technologies de l'information et des communications, présente à travers son devis technique, les informations suivantes :

- définitions spécialisées (exemple : nature et quantité des résidus domestiques dangereux, etc.)
- spécifications :
  - par rapport à chaque type de résidu dangereux à ramasser ;
  - techniques requises (équipement, matériel d'appoint, inscription sur les camions, etc.) ;
  - relatives aux horaires, fréquence, journée et lieux de collecte ;
  - concernant le tri, l'enregistrement, la pesée et l'emballage ;
  - relatives aux nuisances et inconvénients (circulation, bruits, pollution, etc.).

L'appel d'offres pour les résidus dangereux avait intéressé 2 soumissionnaires.

Globalement, les critères identifiés aux contrats sélectionnés, permettent à différents fournisseurs de soumissionner sur les contrats.

Néanmoins, on observe que la Ville de Laval dépend actuellement d'un seul fournisseur pour ses trois principaux contrats de matières résiduelles soit : la collecte et l'enfouissement des ordures, la collecte et le traitement des matières recyclables et la manutention, transport et élimination des résidus des stations d'épuration. En effet, 32,1 millions des 35,8 millions\$ de contrats annuels ont été adjugés au fournisseur Entreprise Sanitaire FA. Afin de réduire son risque de dépendance vis-à-vis un seul fournisseur de service, la Ville devrait se questionner sur ses critères de sélection afin de diversifier le bassin de soumissionnaires potentiels.

### RECOMMANDATION

2014-5-1

Considérer revoir les critères des appels d'offres afin de maximiser l'accessibilité aux différents fournisseurs et l'attraction de nouveaux joueurs pour les contrats de gestion des matières résiduelles à la Ville.

Considérer fractionner le territoire à couvrir pour les appels d'offres pour la gestion des matières résiduelles afin de favoriser la compétition.

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Cette recommandation est en cours de réalisation avec le processus d'appels d'offres actuel et préparé conjointement par les Services de l'environnement et des achats.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

*Objectif 2 : S'assurer que le suivi des contrats de gestion de matières résiduelles est efficace et respecte les conditions contractuelles*

### 4.2 Suivi des contrats : droit de regard, procédures de contrôles et plan d'action en cas de non-respect des clauses contractuelles

#### DROIT DE REGARD

Afin d'assurer une conformité aux contrats, ceux-ci doivent inclure des clauses permettant à la Ville de faire des vérifications aléatoires. Ainsi, la Ville doit se doter de moyens lui permettant de s'assurer que ses fournisseurs offrent à ses citoyens un service de qualité tout en lui permettant de diminuer l'empreinte écologique de la Ville.

Nous avons donc examiné trois contrats afin de s'assurer que de tels éléments ont été inclus. Pour les contrats testés, différents moyens de suivis sont prévus et permettent à la Ville de s'assurer de l'exécution des services conformément aux modalités contractuelles.

Ainsi, le contrat pour les ordures prévoit que la Ville peut visiter les installations du fournisseur et que ce dernier doit aussi fournir en tout temps à la Ville les moyens de vérifier les travaux. Au niveau de la facturation, les coupons de pesée de chacun des camions sont fournis à la Ville. Quant au contrat sur les matières organiques, celui-ci prévoit que le fournisseur donne à la Ville le nombre et le poids de chacun des voyages de matières organiques qu'il effectue. La Ville peut aussi exercer son droit de connaître le nombre de bacs roulants levés lors des journées de collecte. Enfin le contrat sur les matières dangereuses, exige que le fournisseur donne accès à la Ville à toute documentation sur le traitement des résidus dangereux et des résidus des technologies. Le fournisseur doit aussi fournir tout renseignement qui pourra être demandé pour assurer le contrôle pour le paiement des factures et/ou l'exécution des travaux.

Nos analyses démontrent donc qu'il existe des clauses permettant à la Ville d'effectuer des contrôles aléatoires afin de s'assurer que les services sont rendus selon les modalités contractuelles prévues.

#### PROCÉDURES DE CONTRÔLES

Afin de suivre le respect des clauses contractuelles aux différents contrats, nous avons identifié et évalué les procédures de contrôles mis en place par le Service de l'environnement.

##### Contrat de collecte, transport/transbordement et enfouissement des ordures

Nous avons retracé des clauses de suivi aux contrats de gestion des matières résiduelles que nous avons testés. De plus, le Service de l'environnement a affecté une équipe au suivi des collectes de matière résiduelles réalisées par le fournisseur. Ainsi, les employés du Service de l'environnement passent plusieurs heures par semaine sur la route afin d'observer le travail de l'entrepreneur. Le Service de l'environnement fait également le suivi des requêtes enregistrées au Service à la clientèle de la Ville, le 311.

Dans le cas où une irrégularité est signalée au 311 ou observée sur le terrain (rues ou poubelles oubliées, propriété privée endommagée, poubelles lancées, conduite des employés, etc.), le Service de l'environnement communique avec l'entrepreneur et lui demande de corriger immédiatement la situation. Des vérifications matinales sont également effectuées de façon ponctuelle afin de s'assurer que les camions sont vides pour commencer la journée.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

Notons que pour les requêtes provenant du 311, celles-ci sont documentées dans un outil de suivi et le Service de l'environnement y inscrit ses interventions. Les employés du 311 ont donc accès électroniquement aux réponses du Service de l'environnement, ce qui facilite l'échange d'informations avec les citoyens. De plus, un chiffrier est également tenu afin de compiler toutes les vérifications faites par le Service de l'environnement pour s'assurer que les camions sont vides avant de débiter leur journée, où dans le cas contraire des commentaires sont précisés sur le document de suivi.

Par contre, en ce qui a trait aux autres travaux conduits quotidiennement, par les employés du Service de l'environnement, nous n'avons pas retracé de procédure formelle pour la documentation de leurs interventions. Ainsi, rien ne précise ce qu'un employé du Service de l'environnement qui est sur la route doit faire pour examiner le travail du fournisseur, ni comment ce travail doit être effectué et documenté. Nous n'avons pas été en mesure d'effectuer un suivi du travail fait par le Service de l'environnement lors de ces visites aléatoires quotidiennes non liées aux requêtes des citoyens provenant du Service du 311 ou aux vérifications en début de journée des camions.

Lors de la réception des factures du fournisseur, les billets de pesées sont vérifiés afin de s'assurer qu'ils concernent effectivement un camion qui était en opération sur le territoire à cette date. Les poids totaux de déchets enfouis sont également vérifiés à l'aide des billets de pesées.

Par contre, les documents provenant des fournisseurs, soit les factures, les liste des routes, les coupons de pesée, etc. sont reçus et conservés en format papier, ce qui est, d'une part, contraire à la volonté de la Ville de réduire son empreinte écologique et, d'autre part, un mode de fonctionnement non optimal. La réception des documents papiers requiert de retranscrire certaines informations afin de faire des suivis, ce qui augmente le risque d'erreurs liées à la retranscription. En outre, une grande quantité de documents sont reçus par la Ville afin d'étayer les factures. Plusieurs centaines de coupons de pesée, pour les voyages effectués par les camions, sont acheminés mensuellement au Service de l'environnement. Cette situation demande au personnel de la Ville de valider manuellement plusieurs des informations inscrites sur les documents, ce qui consomme du temps, et réduit les possibilités d'analyses afin de faire ressortir des tendances ou des éléments hors normes.

### Contrat de collecte de la matière organique

Des clauses sont aussi prévues au contrat pour le suivi de la collecte de la matière organique. Le fournisseur doit donner à la Ville le nombre et le poids de chacun des voyages de matière organique qu'il fait. Au besoin, la Ville peut demander la quantité de bacs roulants levés par les camions lors des journées de collecte.

Tout comme le contrat sur les ordures, des employés du Service de l'environnement sont affectés au suivi des collectes de matière organique réalisé par le fournisseur et font également le suivi des requêtes enregistrées au 311. Les employés sont également sur la route chaque semaine afin d'observer le travail de l'entrepreneur et communiquer immédiatement avec lui si une problématique est constatée.

Lors de la réception des factures, les billets de pesées sont vérifiés afin de s'assurer qu'ils reflètent les documents présentés par le fournisseur. Grâce à un GPS installé dans chacun des véhicules, le personnel attitré par la Ville peut suivre, en temps réel les déplacements des camions de collecte. Ils peuvent ainsi vérifier, par exemple, l'heure de passage sur une rue et valider si des déplacements hors du territoire ont eu lieu pendant les heures de collecte.

Le même commentaire que pour le contrat des ordures s'applique, soit la documentation des actions prises par les employés du Service de l'environnement lorsqu'ils ne répondent pas à une requête du

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

311, n'a pas été développée pour ce contrat. Quant au suivi de la facturation, bien que moins volumineux que le contrat sur les ordures, la Ville reçoit également un volume important d'informations en format papier.

### Contrat sur la collecte, transport, valorisation et élimination résidus domestiques dangereux et de résidus des technologies de l'information et des communications

Ce contrat consiste en deux opérations ponctuelles dans l'année, une journée au printemps et une journée à l'automne. Lors de ces événements des employés de la Ville sont sur place en tout temps et ils effectuent un suivi visuel des matières collectées. Les frais de disposition, de recyclage, de gestion et de transport pour les résidus domestiques dangereux collectés sont colligés et analysés.

Le fournisseur remet à la Ville les cartons de pesées pour chaque palette/baril contenant les produits collectés qui est pesé et mis dans le camion du fournisseur. Ces cartons de pesées donnent certaines informations sur les produits récupérés et une validation est faite suite à l'événement, entre les cartons lors de la réception de facture. Un responsable du Service de l'environnement s'assure que les quantités inscrites pour chaque matière concordent avec les inscriptions aux cartons de pesées. Dans le cas contraire, un ajustement est demandé à l'entreprise qui renvoie une facture corrigée. La Ville peut donc faire le suivi des frais associés, le cas échéant.

Le tonnage de résidus domestiques dangereux est compilé par les différents recycleurs mandatés par la Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) et fourni à la Ville. Lorsque des matières dangereuses qui ne font pas partie de la liste des résidus inclus au devis (ex. fréon) sont récupérés, le fournisseur doit communiquer avec les responsables de la Ville pour obtenir la permission ou non de les récupérer.

L'organisation des journées de récupération des résidus domestiques dangereux est planifiée et documentée. Le personnel est formé afin de s'assurer que les résidus collectés sont ceux prévus au contrat.

## RECOMMANDATIONS

2014-5-2	<p>Demander aux fournisseurs que les documents requis soit envoyés en format électronique, autant pour les contrats actuels et que pour les futurs appels d'offres, afin de faciliter le suivi de la facturation et des autres informations requises.</p> <p>Considérer faire des analyses plus détaillées sur les informations obtenues et qui supportent les factures.</p>
2014-5-3	<p>Formaliser et documenter les interventions faites par les employés du Service de l'environnement lors de leurs suivis aléatoires et quotidiens du travail des fournisseurs.</p>

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 2014-5-2 En ce qui a trait à l'usage de papier en provenance de nos fournisseurs nous allons consulter ceux-ci ainsi que nos partenaires des autres services municipaux afin d'établir, si cela est possible, un plan de réduction.
- 2014-5-3 Nous sommes en accord avec les recommandations et un plan d'action détaillé suivra d'ici le 1<sup>er</sup> décembre 2015.

#### Plan d'action en cas de non-respect

Dans la même optique, et toujours dans le but d'offrir des services de qualité aux citoyens, la Ville doit se protéger de pertes éventuelles dues à un non-respect des clauses contractuelles. En outre, la Ville doit prévoir des pénalités et amendes applicables en cas de non-respect des clauses contractuelles. Les pénalités permettent de créer une étape intermédiaire afin de prévenir une possible résiliation de contrat ou une procédure judiciaire.

Nous avons également analysé l'existence de pénalités en cas de non-respect des clauses contractuelles. Ainsi, pour les trois contrats analysés, des conséquences financières ont été prévues en cas de non-respect des clauses, principalement pour défaut d'effectuer la collecte, respect des horaires et des trajets. La Ville a donc défini les balises en termes de respect de contrat.

Afin de vérifier la conformité d'application des pénalités en cas de non-respect des clauses contractuelles, nous avons obtenu les cas de non-conformité enregistrés pour les trois contrats sélectionnés et pour lesquels des pénalités ont été réclamées. Nous avons obtenu et analysé la documentation sous-jacente aux deux cas identifiés. Nos analyses ont démontré que les procédures de suivis effectuées en cas de non-conformité contractuelles sont adéquates.

Cependant, au cours de ces tests, nous avons noté que l'accès à la documentation relative aux suivis effectués n'est pas optimal. En fait, tous les documents concernant les non-conformités sont gardés en version papier auprès d'un seul gestionnaire. Il n'existe donc pas de dossier électronique centralisé permettant un suivi et une consultation rapide de la part des autres employés au besoin. Cette façon d'opérer peut augmenter le temps consacré par les intervenants à tenter de comprendre l'évolution du dossier et peut augmenter le risque de ne pas avoir les informations pertinentes au bon moment, en cas de besoin. De plus, nous n'avons pas l'assurance d'avoir en main tous les documents pour un fournisseur.

Le Service de l'environnement a reçu 1 340 requêtes des citoyens en 2014 versus 2 118 en 2013, ce qui représente un très faible nombre des requêtes potentielles provenant des citoyens annuellement. Les gestionnaires nous ont informés qu'ils avaient de bonnes relations avec les fournisseurs.

Au printemps 2014, un sondage de satisfaction a été mené auprès des citoyens de la Ville de Laval, afin de mesurer la qualité des services municipaux. En ce qui concerne le taux de satisfaction vis à vis des services publics, le recyclage et la collecte des ordures se classaient au 2<sup>e</sup> rang (90 %), après la qualité de l'eau potable (93 %).

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### RECOMMANDATION

2014-5-4

Créer un dossier électronique centralisé afin de garder toute la documentation relative aux cas de non-conformité.

Tenir un registre afin de pouvoir rapidement faire les suivis nécessaires pour les requêtes justifiant une pénalité.

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

2014-5-4 Nous sommes en accord avec les recommandations et un plan d'action détaillé suivra d'ici le 1<sup>er</sup> décembre 2015.

#### 4.5 Suivi des contrats - Indicateurs de performance et suivis

Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision permettant de mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective à un moment déterminé. Des indicateurs de performance bien implantés permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficacités d'une activité. Ainsi, les indicateurs de performance, lorsque bien utilisés, simplifient l'évaluation d'une situation donnée, l'atteinte ou non des objectifs poursuivis et la définition des orientations stratégiques à adopter et des actions à prendre en priorité.

Nous avons examiné la documentation en place relative aux trois contrats sélectionnés pour déterminer quels indicateurs de performance étaient utilisés. Notre examen de la documentation ainsi que les informations obtenues nous ont permis de conclure que des indicateurs de performance généraux sont utilisés pour suivre les activités de gestion des matières résiduelles.

Un premier outil de suivi utilisé par le Service de l'environnement est le « bilan détaillé » des différents contrats de gestion de matières résiduelles. Il s'agit d'un fichier de suivi présentant un sommaire des tonnages et des coûts associés à la gestion des matières résiduelles sur une base annuelle. Les informations sur les différents types de collectes sont saisies dans ce fichier suite à l'obtention des factures reçues des différents fournisseurs.

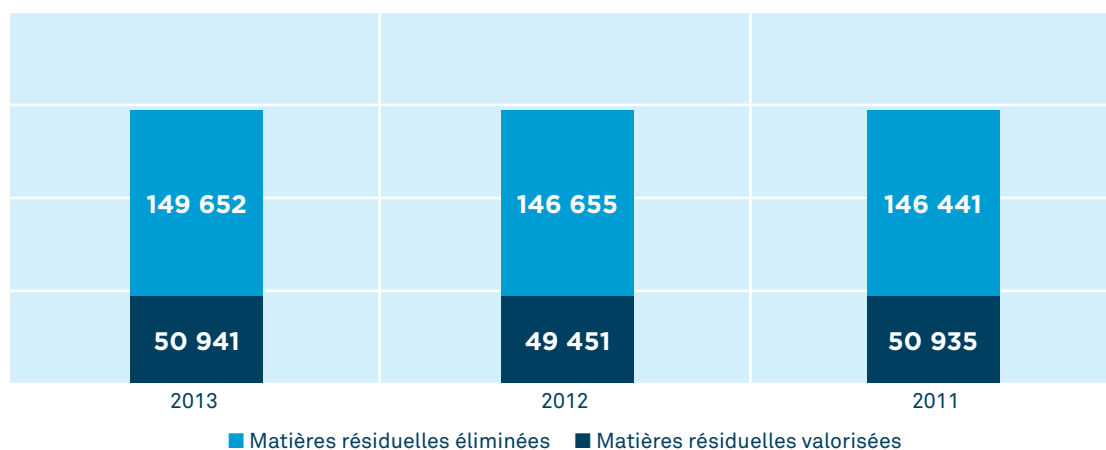
Le « bilan détaillé » portant sur l'activité de gestion des matières résiduelles présente les informations suivantes :

- La quantité de matières générées : ce sont les résidus générés d'origine résidentielle qui ont été éliminés ou valorisés de façon quelconque.
- La quantité de matières éliminées : ce sont les résidus éliminés par l'incinération et l'enfouissement sanitaire, ainsi que les rejets provenant de la collecte sélective des matières recyclables.
- La quantité de matières valorisées : ce sont les résidus qui ont été valorisés soit par le recyclage, le compostage ou la réutilisation.
- Le taux de détournement pour chaque type de collecte de matières résiduelles (ex. matières recyclables, matières organiques, résidus domestiques dangereux) ainsi que le taux de détournement de l'activité de gestion des matières résiduelles prise dans son ensemble. Le taux de détournement équivaut à la proportion des matières valorisées par rapport aux matières générées.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

Ces informations permettent au Service de l'environnement d'évaluer la performance des différentes activités de la gestion des matières résiduelles et d'avoir une base comparable de leur évolution au fil des années. Nous avons obtenu et analysé les données des trois dernières années. Comme le montre le graphique ci-dessous, les volumes de matières résiduelles valorisées et éliminées sont restés sensiblement les mêmes au courant des années 2011, 2012 et 2013. Ainsi les matières résiduelles valorisées sont de 146 441 tonnes en 2011, 146 655 en 2012 et 149 652 en 2013.

**GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES**



Un deuxième outil utilisé par le Service de l'environnement est l'analyse de l'évolution des « requêtes non fondées » versus les « requêtes fondées ». Une requête fondée est une requête manifestée par un citoyen qui, après analyse par le Service, est considérée recevable et justifiée (par exemple, les ordures n'ont pas été ramassées tel que prévue selon l'horaire fourni par la Ville). Les requêtes fondées sont celles qui sont encadrées par le devis technique du contrat. Une requête non fondée est une requête qui est considérée comme non justifiée après analyse (par exemple, le camion qui ramasse les ordures a abimé une pelouse, mais suite aux recherches, aucun ramassage d'ordure n'a été fait à la date mentionnée par le citoyen).

Nous avons obtenu l'évolution de ces deux types de requêtes pour les deux dernières années pour les collectes des ordures, des matières recyclables et des matières organiques.

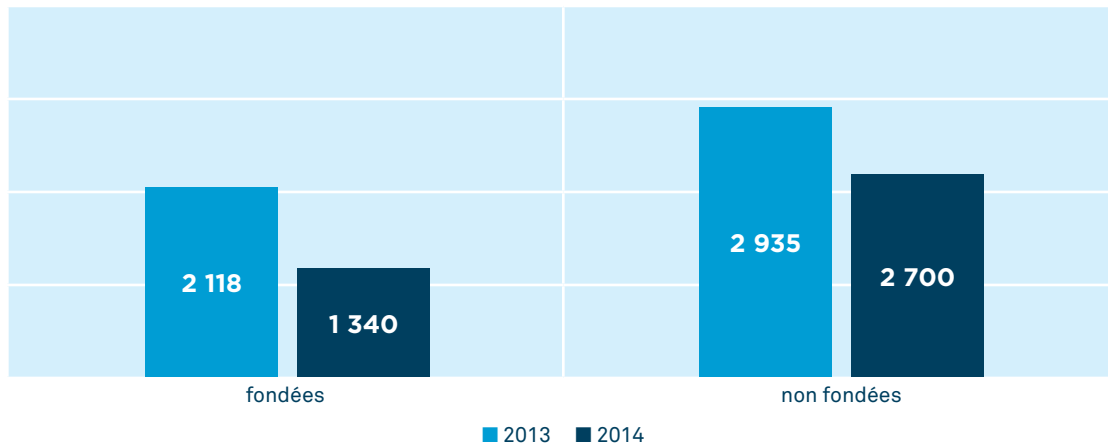
Les graphiques suivants présentent donc les résultats globaux et pour les trois types de matières résiduelles. Nous pouvons constater une diminution des requêtes fondées par type de matière résiduelle. Ainsi, au total, le nombre de requêtes fondées est passé de 2 118 en 2013 à 1 340 en 2014, soit une réduction de 37 % et pour le contrat de collecte et élimination des ordures, le nombre de requêtes fondées est passé de 1 058 requêtes en 2013 à 588 requêtes en 2014, soit une baisse de 44 %. Selon nos discussions avec le Service de l'environnement, des ajustements ont été faits par le fournisseur, ce qui a permis de réduire le nombre de requêtes.

Aussi, pour les trois contrats de matières résiduelles : ordures, matières recyclages et organiques, près de 12 200 000 actions (collectes d'ordures et levées de bacs pour le recyclage et l'organique) sont effectuées annuellement. En considérant une moyenne de 2 000 requêtes fondées par année, le pourcentage d'actions qui ont généré une requête est inférieur à 0,02 % des services rendus.

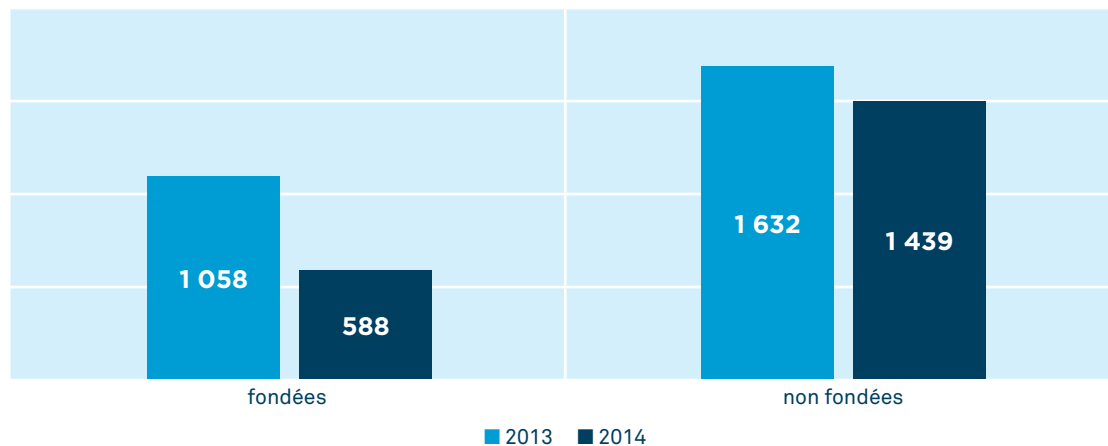


**Audit gestion des contrats de matières résiduelles**

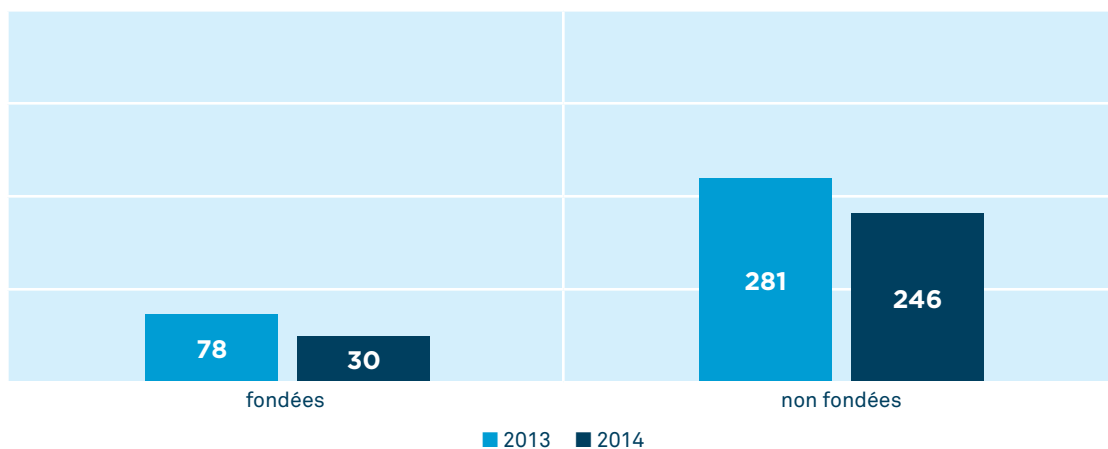
**GRAPHIQUE 2 : TOTAL DES REQUÊTES MATIÈRES RÉSIDUELLES**



**GRAPHIQUE 2.A : REQUÊTES COLLECTE ET ÉLIMINATION DES ORDURES**

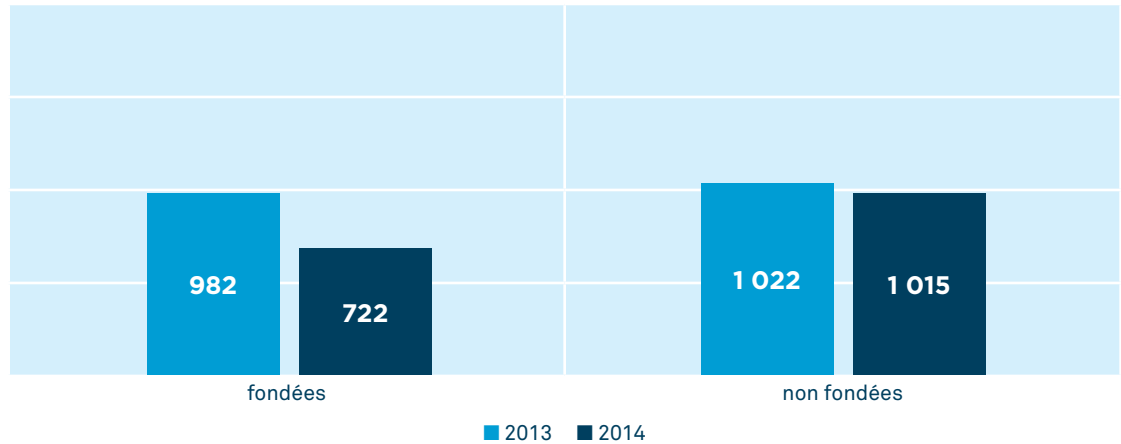


**GRAPHIQUE 2.B : REQUÊTES COLLECTE ET ÉLIMINATION DES MATIÈRES ORGANIQUES**



## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### GRAPHIQUE 2.C : REQUÊTES COLLECTE DES MATIÈRES RECYCLABLES



Par contre, il n'y a pas de documents afin de faciliter la prise de décision par les employés du Service de l'environnement qui sont sur la route, et qui répondent aux requêtes des citoyens provenant du Service du 311, lorsqu'ils doivent évaluer une requête fondée mineure d'une requête fondée majeure.

#### RECOMMANDATION

2014-5-5

Considérer développer une grille de décision afin de différencier les requêtes fondées majeures et de celles mineures et d'appliquer les actions nécessaires selon le niveau de gravité de la requête.

#### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

2014-5-5 Nous sommes en accord avec les recommandations et un plan d'action détaillé suivra d'ici le 1<sup>er</sup> décembre 2015.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### ANNEXE 1 — PLAN DE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES — 41 MESURES VISANT À LÉGUER UNE VILLE PLUS VERTE

Mesures	Description
1	Réduire l'utilisation de papier au sein de l'administration municipale.
2	Promouvoir la responsabilité élargie des producteurs (REP).
3	Poursuite du programme d'aide à l'achat de couches lavables et réutilisables.
4	Poursuite des subventions au compostage domestique.
5	Aide à l'implantation de composteurs communautaires.
6	Favoriser l'herbicyclage.
7	Favoriser les aménagements écologiques.
8	Mise en place de nouvelles bornes sans fil.
9	Nouveau contrat de collecte des ordures.
10	Nouveau contrat d'enfouissement des ordures.
11 - 12	Suivi des progrès des traitements thermiques et des technologies de tri.
13	Vers un taux de détournement de 70% des matières recyclables.
14	Desserte des ICI (institutions, commerces et industries) qui génèrent des matières recyclables assimilables aux matières générées dans les résidences. Il s'agit de la collecte, de la distribution et de l'entretien de 5 000 bacs roulants.
15	Abandon des huit îlots de collecte des matières recyclables.
16	Participation au programme mis sur pied par la Table pour la récupération hors foyer.
17	Implantation d'une installation de biométhanisation d'une capacité de 65 000 t/an.
18	Implantation d'une installation de compostage d'une capacité de 50 000 t/an.
19	Collecte des matières organiques auprès des ménages de 8 logements et moins.
20	Réception des résidus organiques des ICI au centre de biométhanisation.
21	Réception des résidus organiques des ICI au centre de compostage.
22	Fermeture du site de compostage du 4026, boulevard Dagenais Ouest.
23	Réception des matières organiques dans les aires de réception des matériaux secs.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

Mesures	Description
24	<p>Début de la réception des feuilles mortes au centre de compostage.</p> <p>Voir les mesures 4 à 7 sur la réduction à la source.</p> <p>La Ville de Laval continuera de promouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'utilisation de composteurs domestiques et communautaires;</li> <li>- l'herbicyclage;</li> <li>- la mise en place d'aménagements écologiques avec des plantations plus adaptés, réduisant les besoins en eau et les résidus de jardins.</li> </ul>
25	Mise en place d'une troisième aire de réception de matériaux secs dans le secteur Est de la Ville.
26	Obligation des entrepreneurs à diriger les résidus de CRD vers un centre de tri.
27	Pour le maintien de la consigne sur les contenants à remplissage unique (CRU) et l'augmentation du montant de 5 cents à 10 cents.
28	Pour la prise en charge des appareils électroménagers par leurs producteurs.
29	Pour la prise en charge des RDD et principalement des pesticides par leurs producteurs.
30	Maintien de deux journées annuelles de collecte des RDD par la Ville.
31	Traitement des boues des stations d'épuration au centre de biométhanisation.
32	Fin du séchage des boues au gaz naturel à la station La Pinière.
33	Fin de la certification BNQ actuelle des biosolides granulés.
34	Fin du contrat actuel de valorisation des biosolides granulés.
35	Fin de l'enfouissement des boues.
36	Mise en place d'un bassin de réception des boues de fosses septiques à la station La Pinière.
37	Mise en place d'une collecte municipale des boues de fosses septiques.
38	<p>Poursuite de la gestion des matières résiduelles dans les édifices municipaux.</p> <p>Objectif « Zéro Déchet ».</p>
39	Poursuite de l'information, de la sensibilisation et de l'éducation.
40	Poursuite du support et de la formation pour favoriser les événements écoresponsables.
41	Poursuite du suivi des contrats et du contrôle des mesures de gestion mises en place.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

### ANNEXE 2 — LEXIQUE

Billet/carton de pesée :	Le fournisseur est payé selon le poids des matières transporté, un billet/carton de pesée est émis pour chaque camion qui entre au lieu d'enfouissement. Ce carton indique le numéro du contenant (camion, baril, palette, etc.), et le type de matière ainsi qu'un poids brut et un poids net.
Collecte :	L'action de prendre ou de ramasser des matières résiduelles, comme des ordures, des matières recyclables ou des matières organiques déposées près de l'endroit où elles ont été produites ou entreposées, de les charger dans un véhicule et de les transporter vers un lieu de transbordement, de recyclage, de valorisation ou d'élimination.
Enfouissement :	Mode d'élimination de déchets par dépôt définitif suivant une méthode qui consiste à recouvrir ces déchets d'une couche de matériaux inertes.
Matière résiduelle :	Tout résidu d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau ou produit, ou plus généralement tout bien meuble abandonné ou que le détenteur destine à l'abandon.
Transbordement :	Action de recevoir des matières résiduelles et de charger ces matières dans des camions.

#### PQGMR :

#### **Politique québécoise de gestion des matières résiduelles**

Politique québécoise de gestion des matières résiduelles – Plan d'action 2011-2015 : « S'appuyant sur la volonté gouvernementale de bâtir une économie verte et sur l'engagement collectif et individuel des québécoises et des québécois à l'égard du développement durable, cette politique veut encourager des comportements plus respectueux de l'environnement et de meilleures pratiques de consommation et de gestion des matières résiduelles. Elle vise à créer une société sans gaspillage qui cherche à maximiser la valeur ajoutée par une saine gestion de ses matières résiduelles, et son objectif fondamental est que la seule matière résiduelle éliminée au Québec soit le résidu ultime.»

Pour participer à l'atteinte de cet objectif, la Politique prévoit la mise en oeuvre de mesures qui permettront de répondre aux trois enjeux majeurs de la gestion des matières résiduelles :

- mettre un terme au gaspillage des ressources ;
- contribuer à l'atteinte des objectifs du plan d'action sur les changements climatiques et de ceux de la stratégie énergétique du Québec ;
- responsabiliser l'ensemble des acteurs concernés par la gestion des matières résiduelles.

## Audit gestion des contrats de matières résiduelles

PMGMR :

### Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles

Le projet de PMGMR 2015-2020 s'aligne sur les nouvelles orientations et les objectifs gouvernementaux tout en tenant compte des grands enjeux qui concernent le territoire métropolitain. Il sera soumis au cours des prochains mois à un important processus de consultation publique. Le PMGMR 2015-2020 dans sa version définitive sera adopté par le conseil de la CMM en mars 2016.

Tout en visant une hausse de la performance des matières recyclées, les prochaines années seront consacrées à l'atteinte des objectifs de valorisation des matières organiques.

PGMR :

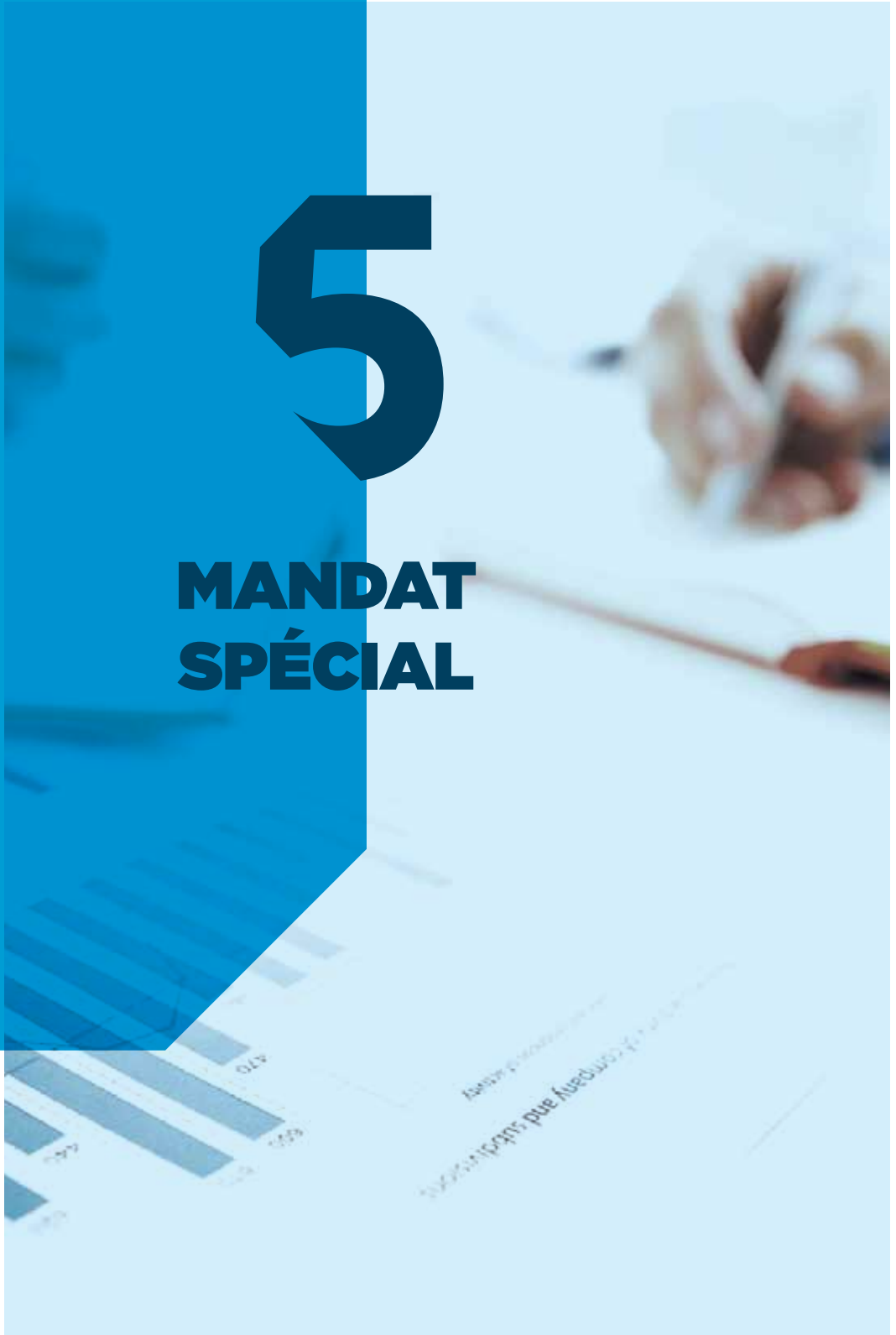
### Plan de Gestion de Matières Résiduelles

Projet de Plan de Gestion de Matières Résiduelles 2012-2017 : Ce projet propose une série de mesure visant à réduire significativement l'empreinte écologique de la Ville de Laval: la réduction des quantités de déchets envoyés à l'enfouissement et une participation accrue à la collecte de matières recyclables et organiques.



# 5

## MANDAT SPÉCIAL





Chapitre 5

# 5

## MANDAT SPÉCIAL

---

### 5.1 AUDIT RELATIF AUX CONTRIBUTIONS DE PROMOTEURS PERÇUES PAR LA VILLE SANS APPARENCE DE DROIT

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

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### 1. VUE D'ENSEMBLE

#### 1.1 Contexte

Le 3 avril 2014, le maire de la Ville de Laval (la « Ville ») annonçait publiquement qu'il mettait fin à une pratique de financement du coût des travaux d'infrastructures qui contrevenait à diverses lois municipales.

En effet, depuis 2006, il appert que la Ville a établi une pratique selon laquelle des contributions financières ont été perçues d'avance de promoteurs immobiliers en vue de financer des travaux d'infrastructures à être réalisés dans le futur (exemples : agrandissement de routes ou d'égouts/aqueduc) et ce, sans qu'un règlement d'emprunt n'ait été adopté et autorisé à cet effet par le Conseil municipal. Selon un communiqué de la Ville en date du 3 avril 2014, la Ville a estimé qu'elle avait reçu une somme de 4,8 millions\$ dans le cadre de cette pratique. De plus, selon le Directeur général de la Ville, des montants additionnels totalisant 14 millions\$ auraient été engagés par des promoteurs immobiliers sans toutefois être perçus par la Ville.

Selon un avis juridique du 13 mars 2014, émis par le Service du contentieux de la Ville, cette dernière n'avait pas le droit de percevoir les sommes en question compte tenu du cadre législatif en vigueur et de la jurisprudence applicable. De plus, selon cette opinion, aucune résolution du conseil municipal, ni aucune résolution du comité exécutif n'ont été entérinées pour justifier la perception de ces sommes. Il appert donc que les montants obtenus par la Ville dans le cadre de cette pratique l'ont été sans apparence de droit.

Le maire de la Ville a donc demandé que la lumière soit faite sur cette affaire et, dans ce contexte, a mandaté le vérificateur général afin d'examiner les aspects financiers du dossier ainsi que le Bureau de la protection de l'intégrité et de l'éthique municipale afin de faire enquête sur cette pratique. Une analyse de ces dossiers ayant déjà été entamée par le personnel de la Ville, le vérificateur général a reçu la documentation associée à huit dossiers potentiellement non conformes aux règlements applicables.

La Ville a aussi demandé au Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) de procéder à une analyse exhaustive du dossier, pour convenir des suites à donner dans l'intérêt des citoyens.

Le présent rapport fait état des conclusions du vérificateur général sur le processus relatif aux contributions des promoteurs. Dans le cadre de ce mandat, le Bureau du vérificateur général n'a pas remis en cause l'avis juridique du Service du contentieux de la Ville, qui lui a été remis par la Direction générale.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### 1.2 Processus

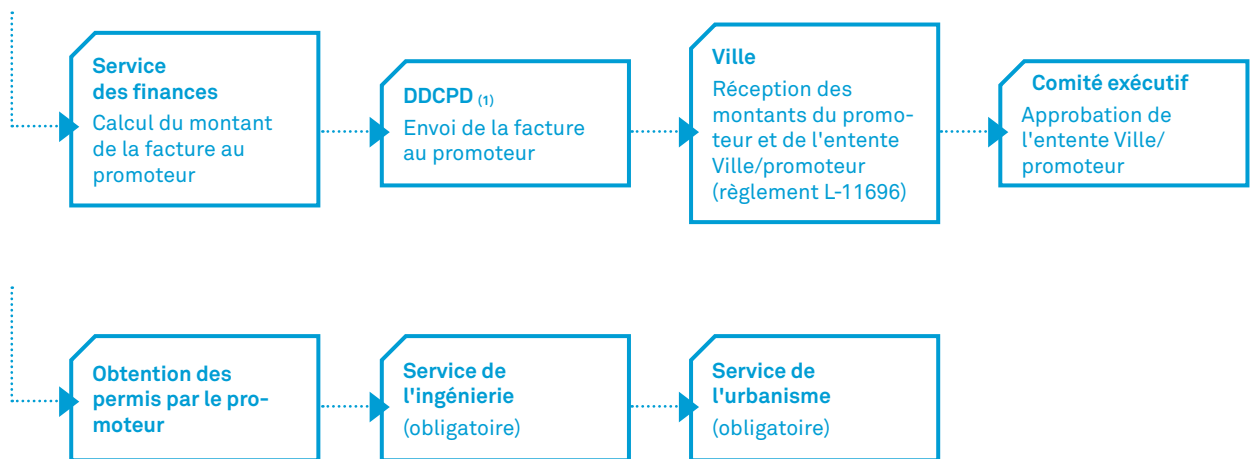
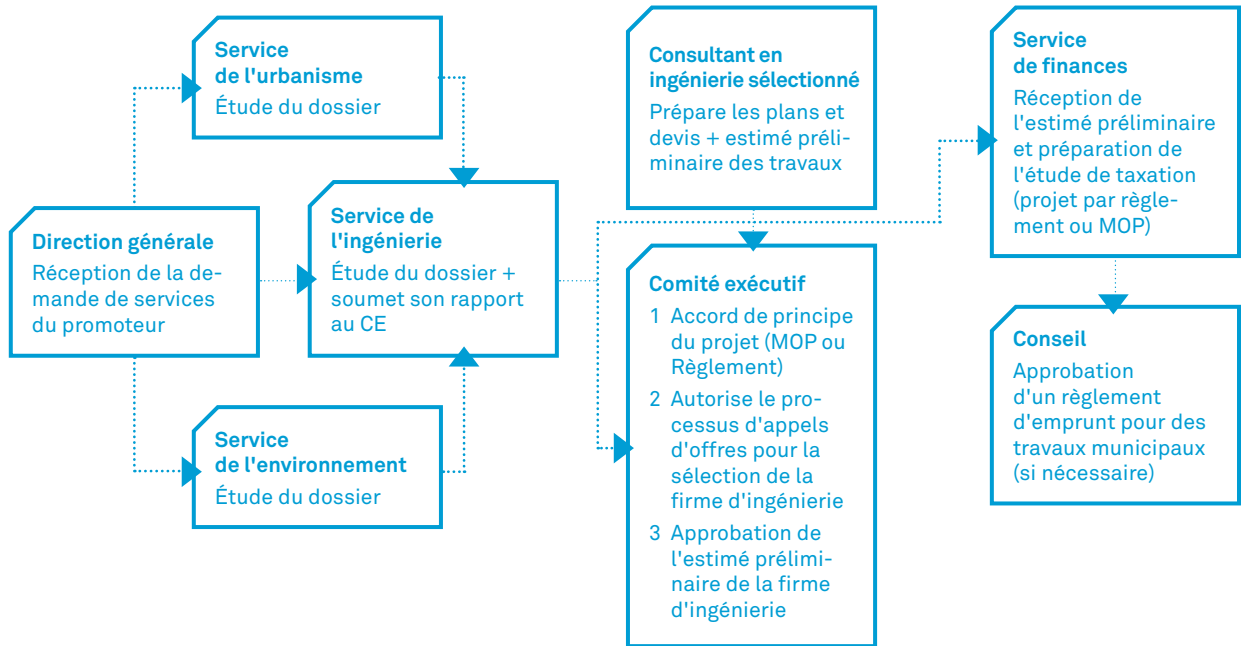
Afin de mieux comprendre la situation, voici un portrait du processus que les promoteurs doivent habituellement suivre pour être en mesure de mener à bien un projet de développement immobilier résidentiel à la Ville, comportant le prolongement des services municipaux.

Ce processus, préalable à celui menant à l'émission de permis nécessaires aux promoteurs immobiliers, 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 :

- la Direction générale ;
- le Service de l'environnement ;
- le Service des finances ;
- le Service de l'ingénierie ;
- le Service de l'urbanisme.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

Le graphique ci-dessous résume de façon très succincte le cheminement des demandes de promoteurs, lorsque des travaux d'infrastructures sont requis pour développer un projet immobilier.



Note : Ce processus exclut la gestion des lettres de garantie données par les promoteurs.

(1) DDCPD : Directeur délégué coordination des projets de développement

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

Dans le descriptif du processus qui suit, les travaux d'infrastructures, principalement les réseaux d'aqueduc, d'égouts et chaussées, font références aux travaux municipaux, qui sont parfois requis dans un secteur donné pour supporter de nouvelles constructions et/ou aux travaux spécifiques d'infrastructures du projet immobilier.

Selon nos discussions avec les différents intervenants impliqués dans le processus, lorsqu'un promoteur veut proposer à la Ville un projet immobilier dans une zone où des infrastructures n'ont pas encore été développées, il doit déposer dans un premier temps une demande de services municipaux à la Direction générale de la Ville. La Ville évalue alors la capacité des systèmes d'égouts, d'aqueduc et routiers en place à supporter les nouvelles constructions.

Cette demande de services est généralement composée d'une lettre d'explication ainsi que de croquis ou de plan(s) concept(s) présentant le projet. La demande de services est premièrement regardée par le Directeur délégué coordination des projets de développement, qui était à l'époque à la Direction générale mais qui est maintenant au Service de l'urbanisme, ainsi que par les services de l'ingénierie, de l'urbanisme et de l'environnement, afin de déterminer la faisabilité du projet soumis.

Dans son analyse, le Service de l'ingénierie examine la capacité des réseaux municipaux en place (aqueduc, égouts, chaussées) à recevoir les débits additionnels générés par le nouveau projet immobilier et détermine préliminairement le dimensionnement des ouvrages à construire. Le délai associé à l'étude de la demande de services est très variable allant de quelques mois à quelques années.

Si l'analyse préliminaire est concluante (i.e. que le projet semble acceptable), une recommandation est transmise par le Service de l'ingénierie au Comité exécutif pour obtenir son accord de principe au projet. Le Service de l'ingénierie initie aussi l'appel d'offres pour les services professionnels nécessaires à la conception des plans et devis et de l'estimation préliminaire.

Ensuite, la Ville, via une communication au Comité exécutif (comprenant un appel d'offres et un coût sommaire préparée par le Service de l'ingénierie), sélectionne une firme de génie qui sera responsable de préparer les plans et devis pour les travaux d'infrastructures. Ainsi, la firme de génie estime le coût des travaux d'infrastructures rattachés au projet qui sont à effectuer, le Comité exécutif donne son approbation et cet estimé est ensuite envoyé au Service des finances par le Service de l'ingénierie.

Pour permettre la construction des infrastructures spécifiques au projet immobilier, le promoteur doit conclure une entente financière avec la Ville en vertu du règlement L-11696<sup>1</sup>. Il existe deux types d'ententes financières pour ce type de projet :

1. Entente relative aux travaux municipaux réalisés sous maîtrise d'œuvre publique (projet par règlement d'emprunt de la Ville). Selon ce type d'entente, la Ville effectue les travaux d'infrastructures requis pour le projet de développement immobilier et refacture le tout au promoteur immobilier. Les paiements reçus par ce dernier représentent la contribution financière du promoteur pour payer les coûts pour les travaux d'infrastructures (travaux municipaux et spécifiques au projet immobilier).

<sup>1</sup> Règlement L-11696 concernant les ententes relatives à des travaux municipaux (voir l'annexe 1 - Lexique)

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

2. Entente relative aux travaux municipaux réalisés sous maîtrise d'œuvre privée : « MOP ». Ce type d'entente ne nécessite pas de règlement d'emprunt puisque tous les travaux sont effectués et payés directement par le promoteur.

Dans les deux cas d'ententes relatives aux travaux municipaux, il se peut que le requérant (promoteur immobilier ou citoyen) ait malgré tout à payer des taxes relatives à des travaux municipaux déjà effectués par la Ville dans le passé ou qui doivent être faits pour supporter les nouvelles résidences.

Pour les ententes concernant des travaux municipaux réalisés sous maîtrise d'œuvre publique (projet par règlement d'emprunt), le Service des finances fait alors une étude de taxation. Cette étude comprend des sommes relatives aux coûts des travaux d'infrastructures (honoraires préliminaires, surveillance des travaux, etc.) et de bassin de taxation qui sont ensuite consignées sur une facture et doivent faire l'objet d'un règlement d'emprunt de la Ville. Un règlement d'emprunt est requis afin de percevoir des propriétaires des taxes qui seront associées aux nouvelles infrastructures.

Pour les ententes concernant des travaux municipaux réalisés sous maîtrise d'œuvre privée (MOP), le Service des finances calcule les taxes applicables au projet de développement immobilier. Ces sommes (aménagement de parcs, étude technique, infrastructures désuètes et bassin de taxation, s'il y a lieu) sont ensuite consignées sur une facture. Une taxe au bassin est une taxe relative à des travaux d'infrastructures effectués par la Ville pour lesquels le requérant du projet doit verser une contribution financière représentant la part de la taxation applicable à son projet.

La facture, qu'elle provienne d'un projet par règlement ou d'un MOP, est ensuite envoyée au directeur délégué coordination des projets de développement, qui l'envoie au promoteur. Si le promoteur accepte, il paie les frais et fournit son entente signée, qui doit être adoptée par le Comité exécutif. Suite à l'approbation du Comité exécutif, le promoteur peut procéder aux travaux d'infrastructures et aux demandes de permis nécessaires à la réalisation de son projet.

Pour un projet de développement immobilier résidentiel, au moins deux permis par bâtiment construit sont nécessaires avant d'entreprendre les travaux : d'abord le permis de raccordement (délivré par le Service de l'ingénierie de la Ville) et ensuite le permis de construction (délivré par le Service de l'urbanisme de la Ville). Le délai associé à l'obtention des permis est très variable, pouvant aller de quelques semaines à quelques mois.

## 2. OBJECTIF ET PORTÉE

### 2.1 Objectifs

En vertu de l'article 107.12 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil en fait la demande faire enquête et rapport sur toutes matières relevant de sa compétence en autant que celle-ci n'ait pas préséance sur ses obligations principales.

L'objectif de ce mandat était d'examiner les aspects financiers de la pratique de la Ville, qui consistait à demander des contributions à certains promoteurs, afin de financer des travaux à être réalisés dans le futur et ce, sans apparence de droit.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### 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.

Voici un aperçu des activités qui ont été effectuées dans le cadre de ce mandat :

- Rencontres avec les différents intervenants concernés pour comprendre les rôles, responsabilités et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part.
- Obtention et révision de la documentation (politiques, procédures, règlements, etc.).
- Analyse des données, des documents et rapports existants pour confirmer l'exécution des processus et corroborer les réponses des intervenants.

Ce mandat a comporté deux volets:

#### Volet A — Analyse du processus lié aux contributions de promoteurs :

- Revoir les processus mis en place pour établir le montant des contributions, faire le suivi des montants dus et des encaissements.

#### Volet B — Enquête sur le volet financier des contributions de promoteurs:

- Analyser les montants perçus par la Ville ou engagés par des promoteurs immobiliers, entre avril 2006 et avril 2014, dans le cadre d'une pratique de la Ville, telle que décrite dans la section 1.1 - Contexte.

De plus, nous avons également réalisé, à partir de la base de données des demandes de permis de construction du Service de l'urbanisme, une sélection aléatoire de 25 dossiers de projets de promoteurs, autres que les 8 dossiers identifiés comme non conformes et ciblés pour notre volet enquête. Cet échantillon avait pour but de déterminer si le processus entourant le calcul et la perception des contributions, demandées aux promoteurs, était habituellement respecté. À cet effet, nous avons analysé les dossiers détenus par le Service des finances.

## 3. RÉSULTATS ET TRAVAUX

### Volet A – Analyse du processus lié aux contributions des promoteurs :

Dans le cadre de nos travaux d'audit portant sur les contributions faites à la Ville par des promoteurs immobiliers, nous avons observé qu'il existe des lacunes en matière d'encadrement du processus. Ainsi le processus est géré en silo et l'imputabilité des intervenants impliqués n'est pas clairement définie. De plus, il existe peu de politiques et procédures formelles, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'efficacité du processus à long terme.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

L'absence d'une vision immobilière stratégique, d'une vue globale sur le processus et la décentralisation des systèmes d'information utilisés ne favorisent pas une gestion intégrée et uniforme du processus pour gérer les risques opérationnels.

Notons que suite aux tests de 25 dossiers de projets de promoteurs, nous n'avons toutefois pas soulevé d'irrégularités importantes. Toutefois, la documentation des dossiers des promoteurs devrait être revue afin d'en faciliter la consultation.

De plus, il y aurait lieu d'analyser le processus de gestion des dossiers des promoteurs afin de le rendre plus efficient et de réduire les délais de traitement.

### Volet B – Enquête sur le volet financier des contributions de promoteurs:

En ce qui concerne les 8 dossiers identifiés dans le cadre de notre enquête, ceux-ci n'ont pas suivi le processus habituel qui était en place à la Ville pour gérer les demandes des promoteurs.

Ainsi le règlement afférent à ce processus, L-11696 concernant les ententes entre la Ville et un promoteur relatives à des travaux municipaux, n'a pas été respecté. De plus, les règlements d'emprunt requis pour approuver les travaux d'infrastructures n'ont pas été rédigés ou adoptés par le Conseil pour les projets immobiliers liés aux 8 dossiers. Nous n'avons donc pas été en mesure de nous assurer que la base de calcul des contributions demandées aux promoteurs était uniforme, et d'identifier toutes les sommes perçues dans le cadre de cette pratique.

De plus, nous n'avons pu nous assurer si tous les promoteurs visés par la pratique avaient été identifiés. En effet, nous avons appris l'existence de d'autres dossiers potentiels, mais nous n'avons pas été en mesure de retracer les documents liés à ces promoteurs. De ce fait, il n'est pas possible de déterminer si la Ville n'a facturé et encaissé que les montants auxquels elle avait droit selon les règlements en vigueur ou qu'elle a perçu d'autres montants que ceux qui nous avaient été identifiés.

## 4. SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

### 4.1 Volet A – Analyse du processus lié aux contributions de promoteurs

#### 4.1.1 Planification stratégique du développement immobilier et vue d'ensemble

La planification stratégique du développement immobilier permet de préciser une vision à long terme de l'essor urbain ainsi que d'identifier des solutions permettant d'atteindre les objectifs fixés via la vision ; le tout avec le plus d'efficacité et d'efficience possible.

Ce type d'exercice doit répondre aux besoins et aux particularités de la Ville, à son modèle organisationnel et aux capacités financières et au savoir-faire technique qui sont disponibles ou prévues. Il permet, entre autres, de structurer adéquatement les étapes de planification et de guider la prise de décisions qui suivront, tout en considérant l'aménagement et le contexte social, réglementaire et politique.



## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

Tel que précisé au rapport sur *l'audit du processus de gestion des transactions immobilières*, émis par le Bureau du vérificateur général en 2013, la Ville n'a toutefois pas développé de vision immobilière stratégique intégrée. Les intervenants impliqués dans le processus n'ont donc pas d'objectifs formels, clairs et précis à atteindre en ce qui concerne le développement immobilier. Sans ces objectifs, ils n'ont aucune base sur laquelle se fier pour prioriser le traitement des dossiers des promoteurs immobiliers. Le traitement des dossiers des promoteurs immobiliers dépend donc des intervenants et des directives qui peuvent avoir été données par la Direction générale.

En outre, le processus de traitement des dossiers des promoteurs immobiliers présente une gestion en silo et l'imputabilité des intervenants impliqués n'est pas clairement définie. Aucun intervenant n'a de vue globale sur le processus et il y a peu de suivi inter-service qui est effectué lorsqu'une demande de services est faite par le promoteur. Il n'existe actuellement pas non plus de ressource « centrale » et imputable, ayant la responsabilité du cycle complet des projets avec les promoteurs (i.e. du dépôt de la demande de services à la finalisation de la construction).

Ainsi, lorsqu'un promoteur fait une demande de services, chaque service débute le traitement de la demande selon ses paramètres. Aucune procédure formelle ne prévoit que les différents intervenants valident avec les autres services concernés s'ils ont aussi reçu les informations concernant la demande de services. Pour pallier cette situation, une rencontre informelle d'échange sur les projets, le « Top 10 » est tenue par la Direction générale et les Services de l'ingénierie, de l'urbanisme et de l'environnement. Cette rencontre permet aux services d'échanger sur les projets et de faire certaines recommandations. Toutefois, il n'existe pas de critère formellement défini pour prioriser les dossiers. Mentionnons que le Service des finances, qui est chargé du calcul de taxation, n'est pas impliqué dans le « Top 10 » et n'a pas non plus de vue d'ensemble des demandes de services ou de permis déposés à la Ville. Ils ne savent donc pas quels sont les projets qui nécessiteront un calcul de taxation avant de recevoir une communication de la part du Service de l'ingénierie.

Cette situation complique le travail des intervenants et peut résulter en des décisions (approbation ou refus) relatives aux projets de développements immobiliers qui ne sont pas optimales pour la Ville. En outre, comme aucune coordination globale n'est effectuée, le temps consacré par les intervenants à s'assurer des besoins et des orientations de la Ville, et à communiquer avec les autres services afin d'aligner les décisions ne constituent pas nécessairement une utilisation optimale de leur temps.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### RECOMMANDATIONS

2014-6-1	<p>Nous réitérons la recommandation soulevée au rapport « Audit sur le processus de gestion des transactions immobilières » émis au rapport annuel de 2013 du vérificateur général :</p> <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>
2014-6-2	<p>S'assurer qu'au moins un intervenant ait une vue globale sur le processus de traitement des demandes des promoteurs immobiliers et qu'il puisse intervenir en cas de besoin. Le rôle et les responsabilités de cet intervenant devront être définis de façon à clarifier son imputabilité et celle de son équipe, le cas échéant.</p> <p>À cet effet, des outils de gestion et de suivi, tel un tableau de bord, pourraient être mis en place afin de faciliter la tâche des intervenants impliqués et améliorer la reddition de comptes.</p>

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Pour la recommandation 2014-6-2, il importe de préciser qu'une importante démarche de révision des processus liés aux demandes de services municipaux est en cours de réalisation. Cette révision vise à définir les rôles et les responsabilités des intervenants et de réduire les délais de traitement des demandes. Pour assurer un suivi des nombreuses demandes qui impliquent plusieurs services de la Ville, des outils de gestion et de suivi seront mis en place pour faciliter la tâche des intervenants. L'option d'identifier une personne à titre de responsable du cheminement de tous ces dossiers est à l'étude. Une telle personne aurait aussi comme mandat de maintenir la communication avec le demandeur de services municipaux. La révision globale des processus devrait être complétée à la fin de l'année 2015, le déploiement des nouvelles procédures en 2016 et la mise en place des outils informatisés de gestion et d'archivage en 2017.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### 4.1.2 Politiques et procédures

Nous n'avons pas retracé de politiques en ce qui a trait aux projets de développement immobilier. Il n'existe pas non plus de procédures formelles décrivant le cheminement que les demandes de services doivent prendre, du dépôt de la demande de services à l'encaissement des contributions.

Les « politiques et procédures » sont des documents qui énumèrent les principales directives en vertu desquelles un organisme (ici, la Ville) opère. Combiné au bon niveau de formation, les politiques et les procédures sont un moyen efficace pour accroître le contrôle sur les activités, mais aussi pour en augmenter l'efficacité.

L'absence de politiques et procédures formelles et standards et des contrôles afférents accroît les risques d'erreurs. Aussi, pour une nouvelle ressource, il est plus difficile de comprendre le processus, de connaître les attentes de la gestion à l'égard du processus et d'effectuer les contrôles selon les besoins de la Ville. Pour la gestion, il est plus complexe de s'assurer de l'exactitude du travail effectué. Ainsi, des politiques et procédures formelles permettent aux gestionnaires d'exercer un contrôle adéquat sur les différents processus puisque tous les employés suivent ces politiques et procédures et appliquent les mêmes contrôles de façon uniforme.

#### RECOMMANDATION

2014-6-3

Développer des politiques et procédures formelles pour la gestion et le suivi des projets de développement immobilier (dépôt de la demande de services, critères d'analyses des dossiers, suivi des projets, établissement des contributions, encaissement des montants, réconciliation, etc.).

#### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Dans le cadre de la réflexion sur les processus, des procédures plus formelles pour la gestion et le suivi des projets à l'interne et auprès du demandeur préciseront les nouveaux processus. À moyen terme, des politiques viendront encadrer la mise en œuvre de ces nouveaux processus et procédures.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### 4.1.3 Processus de demande de services et de demandes de permis

La standardisation des processus et des méthodes de travail permet de répondre plus facilement aux attentes des promoteurs immobiliers de façon claire, transparente et efficace.

Ainsi, un processus bien défini et documenté clarifie les tâches, les rôles et les responsabilités de chacun, ce qui permet d'évaluer la performance du processus et celle des intervenants. En outre, cela permet d'améliorer la productivité et la qualité du service offert, tout en responsabilisant les intervenants et en réduisant les inefficacités.

Lorsqu'un promoteur veut réaliser un projet immobilier, il doit dans un premier temps faire une demande de services municipaux afin que la Ville évalue la capacité des systèmes d'égouts, d'aqueduc et routiers en place à supporter les nouvelles constructions. Une fois la demande de services accordée et les services implantés, des demandes de permis sont requises : permis de raccordement aux services existants et permis de construction pour bâtir l'immeuble.

**Demande de services :** Il n'existe aucun processus clairement défini et documenté en ce qui concerne la demande de services que doit faire un promoteur pour faire avaliser son projet : ni guide ou formulaire standard, ni processus formel d'approbation de la demande de services. Lorsque possible, les intervenants en place tentent de guider le promoteur lors du dépôt de sa demande. Mais pour un promoteur n'ayant jamais eu à faire une demande de services à la Ville, ce cheminement peut s'avérer complexe.

**Demandes de permis :** Il existe des formulaires standards qui énumèrent les documents requis pour chaque type de demande de permis (permis de raccordement auprès du Service de l'ingénierie et permis de construction auprès du Service de l'urbanisme). En outre, le site web de la Ville explique les étapes à suivre et fournit la liste des documents à soumettre pour chaque demande de permis.

Par contre, les demandes de permis ne sont pas centralisées, ni physiquement, ni électroniquement. Pour obtenir un permis, le promoteur doit physiquement se déplacer d'un service à l'autre pour y déposer les documents nécessaires à l'obtention dudit permis, puisqu'il n'y a pas de guichet unique. Un promoteur doit donc déposer des demandes de permis à l'urbanisme, à l'ingénierie, et, s'il y a lieu, à l'environnement. Ainsi, chaque service conserve un dossier distinct par projet. Par conséquent, il existe au moins deux dossiers par demande de permis, soit un à l'urbanisme et un autre à l'ingénierie.

**Systèmes d'information des demandes :** Chacun des services (ingénierie, urbanisme et finances), impliqués dans la demande de services, possède son propre système d'information. Bien que les intervenants du Service de l'urbanisme aient accès en mode « lecture » au système de l'ingénierie et vice versa, il est difficile pour les intervenants de faire des recherches ciblées car il n'y a pas d'interface commune entre les deux systèmes. Autrement dit, il n'existe aucun moyen simple pour l'ingénierie, ou l'urbanisme, de confirmer que la demande de permis retracée dans le système de l'autre service, est effectivement celle recherchée.

À cet effet, nous avons identifié plusieurs doublons dans les bases de données, ce qui peut compliquer d'autant les recherches et validations à faire via le système. Par exemple, nous avons retracé des promoteurs qui sont inscrits sous plusieurs « noms » ou « adresses » différentes.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

Ces façons de faire représentent aussi un risque au niveau de l'exactitude des données à traiter par chacun des services, puisqu'une perte d'informations pertinentes à l'analyse d'un projet est possible. En outre, cela complique le suivi des projets par la Ville et pourrait augmenter les délais lors du traitement des dossiers. Par exemple, si un promoteur modifie son projet, il faut s'assurer que la modification soit connue de tous. Mais comme personne n'a de vue globale sur le processus, il est possible que la modification ne soit pas communiquée en temps opportun ou même, ne le soit pas.

### RECOMMANDATIONS

2014-6-4	<p>Revoir les processus des demandes de services et demandes de permis, afin de les simplifier et les formaliser.</p> <p>Cette formalisation devrait aussi permettre de clarifier les attentes, rôles et responsabilités des intervenants selon les besoins de la Ville et en fonction de la vision de la Ville à l'égard du développement immobilier et des objectifs sous-jacents.</p>
2014-6-5	<p>Considérer la consolidation des systèmes d'information (ou l'établissement des ponts entre ces derniers) et éliminer les doublons dans les bases de données.</p> <p>Donner un numéro unique aux demandes de promoteurs pour un même projet quel que soit le service à la Ville.</p>

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

En réponse à la recommandation 2014-6-4, la révision des processus des demandes de services et de permis qui est déjà en réalisation vise une plus grande précision, simplification et imputabilité.

Pour la recommandation 2014-6-5, considérant la synergie existante entre plusieurs services de la Ville pour ce type de demandes, les systèmes informatiques devront être arrimés durant les prochaines années. Des mesures transitoires pourraient être mises en place pour faciliter la traçabilité des dossiers.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### 4.1.4 Règlement L-11696 concernant les ententes entre la Ville et les promoteurs immobiliers et règlement d'emprunt de la Ville pour des travaux d'infrastructures

Bien qu'il n'y ait pas de politiques et procédures en place pour gérer les processus liés au développement de projets immobiliers, le règlement L-11696, (adopté le 12 juillet 2010 et remplaçant le L-10485, concernant les ententes relatives à des travaux municipaux), fournit des balises pour l'établissement des contributions et des ententes avec les promoteurs immobiliers. Ainsi, ce règlement<sup>2</sup>:

« a pour objet de prescrire les règles et les conditions applicables lorsque, dans le cadre d'un projet de développement immobilier, la délivrance d'un permis de construction est liée:

- à la réalisation de travaux relatifs aux infrastructures ou aux équipements municipaux et;
- à la conclusion d'une entente entre le requérant et la Ville portant sur la réalisation des travaux requis et sur le partage des coûts relatifs auxdits travaux.»

Pour les dossiers sous enquête nécessitant des calculs en vue d'une contribution selon le règlement L-11696, nous avons observé que :

- Un dossier ne contenait pas d'étude de taxation effectuée par le Service des finances.
- Deux des trois dossiers pour lesquels aucune entente financière n'a été retracée, dont un dossier qui a fait l'objet d'une lettre d'engagement non approuvée par le Comité exécutif.
- Un dossier pour lequel les montants facturés aux promoteurs selon l'entente ne concordaient pas avec ceux calculés par le Service de l'ingénierie et des finances.
- Deux dossiers pour lesquels les montants facturés ne sont pas supportés par une documentation.
- Trois dossiers pour lesquels aucune entente financière n'a été obtenue. Selon nos discussions avec les Services impliqués, la délivrance des permis pour ces dossiers n'était pas liée à la réalisation de travaux d'infrastructures municipaux mais nous n'avons pas été mesure de valider cette situation.

De plus, un règlement d'emprunt, adopté par résolution du Conseil municipal, est requis lorsque des travaux d'infrastructures doivent être réalisés et que des taxes seront imposées afin de financer ces travaux. Toutefois, pour les 8 dossiers sous enquête nécessitant des calculs en vue d'une contribution, nous avons observé :

- Un pour lequel le projet de règlement d'emprunt associé était inexistant.
- Deux pour lesquels les règlements d'emprunt étaient en version « projet ».
- Deux pour lesquels les règlements d'emprunt étaient « à venir » selon les informations conservées aux dossiers.
- Trois dossiers pour lesquels les règlements d'emprunt ont été approuvés après la réception des contributions des promoteurs.

<sup>2</sup> Règlement L-11696 concernant les ententes relatives à des travaux municipaux (voir l'annexe 1 - Lexique)

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

Cette situation engendre différents impacts, le premier étant que la Ville ne peut confirmer que tous les promoteurs sont assujettis aux mêmes règles de calcul des contributions. Ainsi pour certains dossiers des études de taxation ont été réalisées mais elles n'ont pas été utilisées pour calculer les contributions demandées et ce, sans que nous puissions retracer de documents explicatifs à cet effet.

De plus, d'importants travaux d'analyses ont été effectués par différentes équipes (urbanisme, ingénierie, finances) mais ils n'ont pas été systématiquement utilisés, ne permettant pas ainsi une utilisation optimale des ressources.

### RECOMMANDATION

2014-6-6

S'assurer que la réglementation en place soit respectée pour tous les dossiers auxquels elle s'applique.

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Depuis le début de ce mandat, le Service des finances s'assure que la réglementation en place est respectée.

#### 4.1.5 Processus de réception des contributions des promoteurs

La réception des paiements relatifs aux contributions des promoteurs n'est pas centralisée. Les chèques associés aux contributions des promoteurs peuvent être reçus par différents services au sein de la Ville (Direction générale, Services de l'ingénierie, de l'environnement, des finances ou de l'urbanisme). Voici des exemples notés lors des tests sur les huit dossiers identifiés par la Direction générale dans le cadre de notre enquête :

- Pour un promoteur, certains chèques relatifs à ses contributions ont été reçus par le Service de l'urbanisme et ensuite envoyés au Service des finances.
- Pour un promoteur, certains chèques relatifs à ses contributions ont été reçus par le Service de l'ingénierie et ensuite envoyés au Service des finances.
- Pour un promoteur, certains chèques relatifs à ses contributions ont été reçus par la Direction générale et ensuite envoyés au Service des finances.
- Pour un promoteur, un chèque d'un montant de 47 000 \$ certifié le 28 avril 2010, n'a été encaissé que le 7 septembre 2011 ; soit 17 mois après la date du chèque.
- Pour deux promoteurs, la contribution avait été intégrée dans le prix de vente de terrains appartenant à la Ville.

Ce manque de standardisation du processus combiné à l'absence de vue globale sur le processus et à la décentralisation de la réception des paiements relatifs aux contributions des promoteurs constitue un risque d'intégralité des revenus, ralentit le processus d'encaissement et peut déresponsabiliser les intervenants.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### RECOMMANDATION

2014-6-7

Centraliser la réception des paiements des promoteurs au Service des finances et aviser tous les services concernés du point de chute identifié pour acheminer les chèques reçus.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Cette recommandation peut être mise en place rapidement grâce à une note de service émise par les deux directeurs généraux adjoints (Développement durable et Administration) afin d'identifier un point de chute pour les chèques reçus et d'aviser les intervenants impliqués dans les services visés.

Une procédure précise sera mise en place pour prévoir les cas où les chèques ne peuvent être remis au Service des finances, dans lesquels cas, le point de chute sera la personne ressource désignée pour les promoteurs et les chèques seront remis au Service des finances selon le délai préétabli.

## 4.2 Volet B – Enquête sur le volet financier des contributions de promoteurs

### 4.2.1 Liste des promoteurs visés

Afin d'être en mesure de fournir une image représentative des activités de la Ville à l'égard de la contribution des promoteurs, il importe de pouvoir confirmer que la liste des promoteurs visés par cette pratique est exhaustive et accessible.

La liste des promoteurs avec laquelle le VG a travaillé provient de la Direction générale et est basée sur la mémoire des différents intervenants. Suite aux entretiens effectués, nous avons constaté que d'autres promoteurs auraient été assujettis à la même pratique :

- Le Service de l'urbanisme a fourni un dossier supplémentaire ne faisant pas partie de la liste initiale de dossiers obtenue de la Direction générale. Les éléments probants retracés au dossier indiquent que la Ville n'était plus tenue « de collecter 5 000\$ par porte pour ce promoteur ». Selon les informations obtenues, ce promoteur aurait refusé de payer sa contribution d'un montant de 20 000\$.
- Le Service de l'ingénierie a aussi identifié verbalement quelques dossiers qui pourraient être visés par la même pratique et ne faisant pas partie de la liste de dossiers obtenue initialement. Toutefois, nous n'avons pas retracé de documents liés à ces dossiers.
- Le Service des finances a créé, en 2007, un compte (143970) qui comptabilise toutes les contributions de promoteurs reçues dans le cadre de projets sans que les règlements afférents n'aient été adoptés. Il permet à la division des revenus de faire le suivi de toutes les contributions de promoteurs reçues dans le cadre de cette pratique. Toutefois, un dossier représentant 388 000\$ identifié par la Direction générale, n'était pas dans la liste des promoteurs obtenue



## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

à partir de cette extraction. En effet, les montants perçus n'ont pas transité par ce compte (143970); le règlement d'emprunt a été adopté entre la réception du 1<sup>er</sup> chèque et son encaissement.

En raison des processus en place à la Ville, du fait que les bases de données de l'ingénierie et de l'urbanisme ne sont pas centralisées et qu'il est difficile d'effectuer des liens entre ces bases de données, les informations obtenues ne permettent pas de déterminer quels étaient tous les promoteurs visés par cette pratique. De ce fait, il n'est pas possible de déterminer si la Ville n'a facturé et encaissé que les montants auxquels elle avait droit selon les règlements en vigueur ou qu'elle a perçu d'autres montants que ceux identifiés.

Par conséquent, nous ne pouvons pas confirmer que la liste des promoteurs visés par cette pratique et remise par la Direction générale était complète.

### RECOMMANDATION

2014-6-8

S'assurer que les contributions obtenues des promoteurs dans le cadre de projets immobiliers respectent les règles en place à la Ville, soit le règlement L-11696 et que les règlements d'emprunt associés soient au préalable adoptés par le Conseil municipal.

### COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Depuis le début de ce mandat, le Service des finances n'encaisse plus de montants pour lesquels les règlements ne sont pas adoptés par le Conseil municipal et s'assure du respect des règlements en place.

#### 4.2.2 Calcul des contributions des promoteurs

Tel que mentionné précédemment, le règlement L-11696 concernant les ententes relatives à des travaux, encadre les calculs à faire lorsque des contributions sont demandées aux promoteurs immobiliers. Ainsi, lorsque des travaux d'infrastructure sont nécessaires à la réalisation d'un projet de développement immobilier, une contribution financière doit être versée par le promoteur à la Ville afin de payer les coûts relatifs à la réalisation de ces travaux.

Afin d'assurer une uniformité dans le traitement des dossiers, ces calculs doivent être effectués selon des bases uniformes. En outre, le détail de ces calculs et les justifications afférentes doivent être conservés au dossier pour références futures. Par exemple, si un litige survient entre le promoteur et la Ville quant aux coûts à assumer ou aux contributions à payer, la Ville doit être en mesure de justifier les montants chargés aux promoteurs. Les tests effectués visaient donc à confirmer ces éléments.

Toutefois, les résultats obtenus lors de nos tests, pour les huit dossiers sous enquête, ne permettent pas de déterminer si les contributions ont été établies et facturées par la Ville de la même façon. En fait, il n'a pas été possible de systématiquement retracer tous les documents

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

probants justifiant les bases de calcul. En outre, pour certains dossiers, les calculs ont été faits mais n'ont pas été utilisés. Plus précisément, pour les huit dossiers sous enquête, nous avons observé :

- Pour trois dossiers, il n'a pas été possible de retracer les documents probants justifiant les bases de calcul des contributions des promoteurs. De plus pour deux de ces trois dossiers, nous avons observé :
  - Pour un dossier, une note de service envoyée par la Direction générale au Service des finances indiquait le montant à payer par logement (contribution du promoteur). Aucun calcul n'a été retracé à cet égard.
  - Pour un dossier, une entente signée entre le promoteur et la Ville a été obtenue. Cette entente contient une clause manuscrite indiquant le montant forfaitaire au pied carré à payer par le promoteur. Il n'a pas été possible de savoir si cette clause a formellement été entérinée par le Comité exécutif et nous n'avons pas retracé de calcul justifiant ce montant.

Soulignons que pour un dossier, les documents mentionnent que la contribution est pour « milieu humide ». Toutefois, nous avons été informés verbalement que dans les faits, le tout était pour garantir des travaux de nature environnementale. Les contributions perçues ont donc été imputées au compte 143970 - Dépôt travaux d'infrastructures mais nous n'avons pas retracé de documents écrits à cet effet.

Enfin, pour deux dossiers, aucune contribution n'aurait dû être perçue puisqu'il s'agissait de ventes de terrains appartenant à la Ville, pour lesquels il n'y avait pas de projets immobiliers qui étaient planifiés au moment de la transaction.

Dans ce contexte, il n'est pas possible de déterminer si les contributions demandées aux promoteurs respectaient le règlement L-11696 de la Ville.

De plus, pour 3 des 25 autres dossiers supplémentaires testés, il est mentionné, à titre de contribution à recevoir des promoteurs sur les ententes financières avec la Ville, « montant à déterminer », alors que selon l'étude effectuée (axe central, aménagement de parcs et infrastructures), un montant avait déjà été calculé. Également, pour un 4<sup>e</sup> dossier, nous n'avons pas retracé l'entente financière. Notons toutefois qu'une facturation avait été faite pour ces quatre dossiers, qui ont été réalisés avant 2010, et que la contribution a été perçue des promoteurs en fonction de l'étude de taxation effectuée.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### RECOMMANDATIONS

2014-6-9	S'assurer que les contributions obtenues des promoteurs dans le cadre de projets immobiliers respectent les règles en place à la Ville, soit le règlement L-11696 et que les règlements d'emprunt associés soient au préalable adoptés par le Conseil municipal.
2014-6-10	Intégrer aux systèmes d'informations les estimés des différents services afin d'offrir aux ressources concernées une traçabilité sur les calculs et les montants à percevoir.
2014-6-11	S'assurer qu'un écart au règlement L-11696 (lorsque le montant de l'entente diffère du montant calculé, par exemple) est formellement documenté et approuvé par les instances appropriées.

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

En réponse aux recommandations 2014-6-9 et 2014-6-10, une procédure écrite sera préparée et les informations pertinentes sur le calcul des factures seront fournies.

Quant à la recommandation 2014-6-11, aucun écart avec le règlement L-11696 n'a été soulevé depuis le début du présent mandat. Si un écart était reconnu celui-ci serait formellement documenté et approuvé par les instances appropriées.

#### 4.2.2 Enregistrement et traçabilité des contributions

Les écritures comptables reflètent l'activité de l'entreprise à travers les flux physiques et monétaires.

L'objectif est de pouvoir fournir rapidement un moyen de contrôle des écritures comptables. Ainsi, afin de bien refléter les résultats financiers de la Ville, tous les mouvements de fonds (entrées, sorties, transferts) doivent être adéquatement enregistrés aux livres comptables de la Ville.

En 2007, le compte 143970 – Dépôt travaux d'infrastructures, a été créé par le Service des finances. Ce compte servait principalement à comptabiliser toutes les contributions de promoteurs reçues dans le cadre de projets sans que les règlements d'emprunt afférents n'aient été adoptés. Il a permis à la division des revenus de faire le suivi de toutes les contributions de promoteurs reçues pour les huit dossiers identifiés. Les montants inscrits dans ce compte ont été conciliés aux montants inscrits aux huit dossiers sous enquête de ce mandat. Le solde dans ce compte pour les 8 dossiers totalisent maintenant 2,87 millions \$ et ce, depuis l'annonce publique par la Ville. Ainsi, précédemment à l'annonce publique, 1,42 millions \$ avait déjà été versé par la Ville aux règlements adoptés pour ces dossiers. De plus, la Ville détient également pour 3 des 8 dossiers, des lettres de garanties totalisant 922 757 \$.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

La Ville a demandé au Ministère des Affaires municipales et de l'Occupations du territoire (MAMOT) de procéder à une analyse exhaustive du dossier, pour convenir des suites à donner dans l'intérêt des citoyens. À ce jour, cette analyse n'a pas encore été reçue. Aussi, la Ville devrait s'assurer qu'elle pouvait verser aux règlements adoptés, le 1,42 millions\$ qu'elle a perçu sans apparence de droit.

De plus, selon le processus actuel, pour tous les dossiers, le Service des finances calcule les montants dus par les promoteurs, basé sur les informations reçues par le Service de l'ingénierie, et prépare les factures à être envoyées aux promoteurs. La facture est envoyée par le Service des finances au Directeur délégué coordination des projets de développement, qui lui, se charge de l'envoyer au promoteur. Puisque le Service des finances n'est toutefois pas responsable d'envoyer les factures aux promoteurs, pour les dossiers sous enquête, il ne connaissait pas le montant final chargé au promoteur.

Ainsi, en ce qui concerne les dossiers sous enquête, nous ne sommes pas en mesure de nous assurer que nous avons identifié tous les montants que la Ville aurait encaissés ou qui ont été demandés à des promoteurs, dans le cadre de cette pratique.

Notons que suite aux 25 tests additionnels faits sur des dossiers de projets de promoteurs, nous n'avons pas retracé d'anomalies au niveau de la perception des contributions, sauf pour une facture d'un promoteur qui n'a acquitté que la moitié de la somme due. Nous n'avons pas été en mesure de retracer la documentation justifiant cette situation. Selon nos discussions avec les intervenants, la différence aurait été chargée aux propriétaires.

### RECOMMANDATIONS

2014-6-12	Considérer intégrer aux systèmes d'information les estimés des différents services afin d'offrir aux ressources concernées une traçabilité sur les calculs et les montants (voir recommandation 2014-6-10).
2014-6-13	Revoir le processus de facturation (validation des montants inscrits sur la facture, envoi de la facture, enregistrements aux livres, réception des paiements, et autres activités connexes).  À cet effet, des outils de gestion et de suivi, tel un tableau de bord, pourraient être mis en place afin de faciliter la tâche du responsable et améliorer la reddition de comptes.
2014-6-14	Clarifier auprès du Service du contentieux, la légalité d'avoir versé, aux règlements adoptés, une partie des sommes qui ont été perçues des promoteurs et qui sont visées dans le cadre de la pratique illégale.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

En réponse à la recommandation 2014-6-13, le processus de facturation sera revu.

En réponse à la recommandation 2014-6-14, la direction s'engage à demander au Service du contentieux de vérifier la légalité d'avoir versé, aux règlements adoptés, une partie des sommes qui ont été perçues des promoteurs dans le cadre de la pratique visée.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### LEXIQUE

#### RÈGLEMENT L-11696

Le règlement L-11696 a pour objet de prescrire les règles et les conditions applicables lorsque, dans le cadre d'un projet de développement immobilier, la délivrance d'un permis de construction ou de lotissement ou d'un certificat d'autorisation ou d'occupation est liée à la réalisation de travaux relatifs aux infrastructures ou aux équipements municipaux. La délivrance d'un tel permis ou certificat est alors assujettie à la conclusion ou, le cas échéant, à la modification d'une entente entre le requérant et la Ville portant sur la réalisation des travaux requis et sur le partage des coûts relatifs auxdits travaux.

#### TRAVAUX D'INFRASTRUCTURES

Comprend les travaux d'égouts sanitaires et pluviaux, d'aqueduc et de fondation de rue; les travaux de trottoirs, bordures de béton, pavage première et de deuxième couche, éclairage, mail central, murs de soutènement et autres équipements ou travaux municipaux (Règlement L-11696, article 4.1 c); d); e)).

Les travaux d'infrastructures peuvent faire référence à la fois aux travaux municipaux réalisés par la Ville, qui sont parfois requis dans un secteur donné pour supporter les nouvelles constructions d'un projet immobilier qu'aux travaux spécifiques d'infrastructures rattachés au projet immobilier.

#### TRAVAUX MUNICIPAUX RÉALISÉS SOUS MAÎTRISE D'ŒUVRE PUBLIQUE

Selon l'article 5.1 du règlement L-11696, ces ententes sont conclues lorsque les travaux d'infrastructures nécessaires au projet de développement immobilier sont « réalisés par la Ville et que les coûts incombent au requérant avec qui la Ville conclut une entente telle que prévue par la Loi ». Ce type d'entente est communément appelé « projet par règlement » car elle nécessite un règlement d'emprunt. Selon ce type d'entente, la Ville effectue les travaux d'infrastructures requis pour le projet de développement immobilier et facture le tout aux promoteurs immobiliers. Les paiements reçus de ces derniers représentent les taxes associées au projet.

#### TRAVAUX MUNICIPAUX RÉALISÉS SOUS MAÎTRISE D'ŒUVRE PRIVÉE

Selon l'article 10.1 du règlement L-11696, ces ententes sont conclues lorsque les travaux d'infrastructures nécessaires au projet de développement immobilier sont « réalisés par le requérant et que tous les coûts incombent au requérant avec qui la Ville conclut une entente telle que prévue par la Loi ». Communément appelé « MOP », ce type d'entente ne nécessite pas de règlement d'emprunt puisque tous les travaux sont effectués et payés directement par le promoteur.

## Mandat spécial / Audit relatif aux contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit

### NOTA BENE

Veillez prendre note que suite à la publication de ce rapport, nous avons été informé que bien que la Ville ait déclaré via les différents communiqués de presse avoir demandé au Ministère des Affaires municipales et de l'Occupations du territoire (MAMOT) de procéder à une analyse exhaustive du dossier, cette requête n'avait pas été transmise par écrit mais avait fait l'objet de discussions verbales. La demande officielle de la Ville à cet effet a été communiquée par écrit le 5 mai 2015 au MAMOT.

Puisque ceci n'avait pas d'impact sur la portée de notre mandat et ne modifiait en rien les conclusions de notre rapport, aucun changement n'a été apporté à notre rapport spécial d'audit.

A hand holding a pen writing on a document with a blue overlay.

# 5

## **SUIVI DES RECOMMANDATIONS**



## Chapitre 6 SUIVI DES RECOMMANDATIONS



AFIN DE NOUS ASSURER DE LEUR MISE EN APPLICATION, NOUS AVONS EFFECTUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014, LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES PAR LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DANS LES RAPPORTS ANNUELS PRÉCÉDENTS.

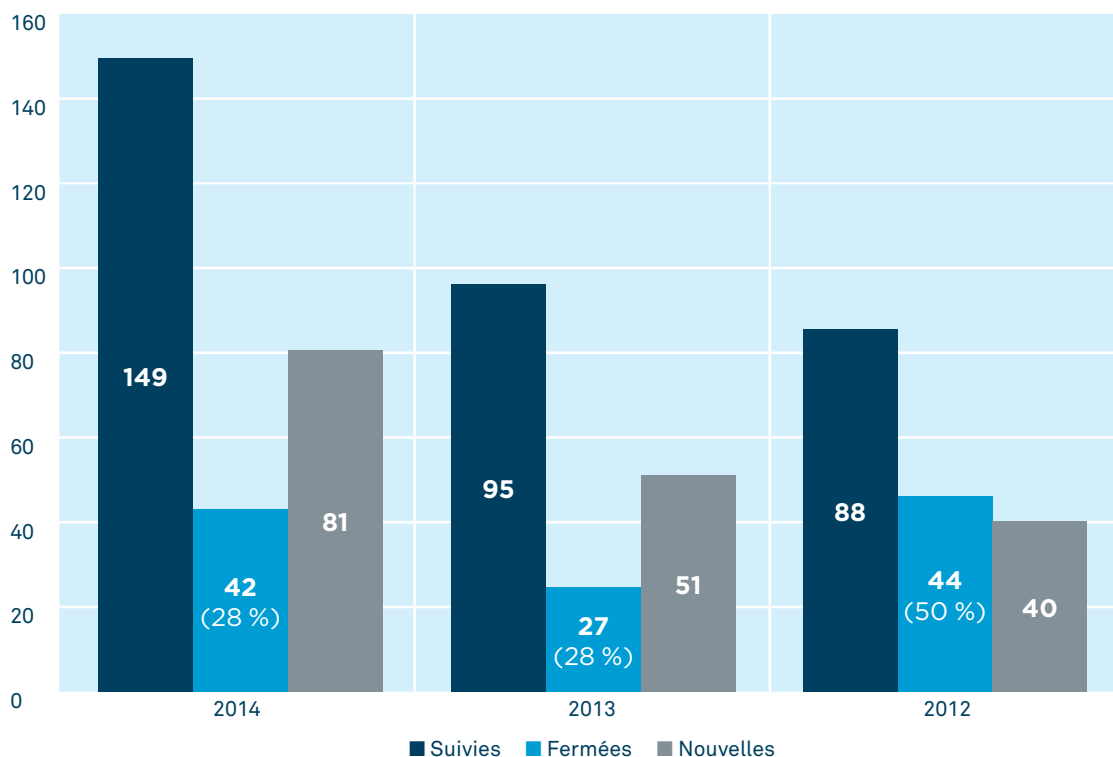
Le suivi s'est appuyé sur les informations probantes et les déclarations fournies par les gestionnaires et ne constitue pas une nouvelle vérification.

Nous avons effectué le suivi de l'ensemble des 68 recommandations non fermées contenues dans le rapport annuel 2013 du vérificateur général ainsi que, des 81 recommandations provenant des nouveaux rapports d'audit présentés au rapport annuel 2013. Le suivi a donc été réalisé pour un total de 149 recommandations dont 42 ont été fermées, soit 28 %.

Le suivi complété l'an dernier portait sur un total de 95 recommandations dont 51 provenaient de rapports émis en 2012. 27, soit 28 %, des recommandations avaient été fermées.

En 2012, 50 % des recommandations avaient fait l'objet de mesures d'atténuation jugées satisfaisantes et ainsi fermées.

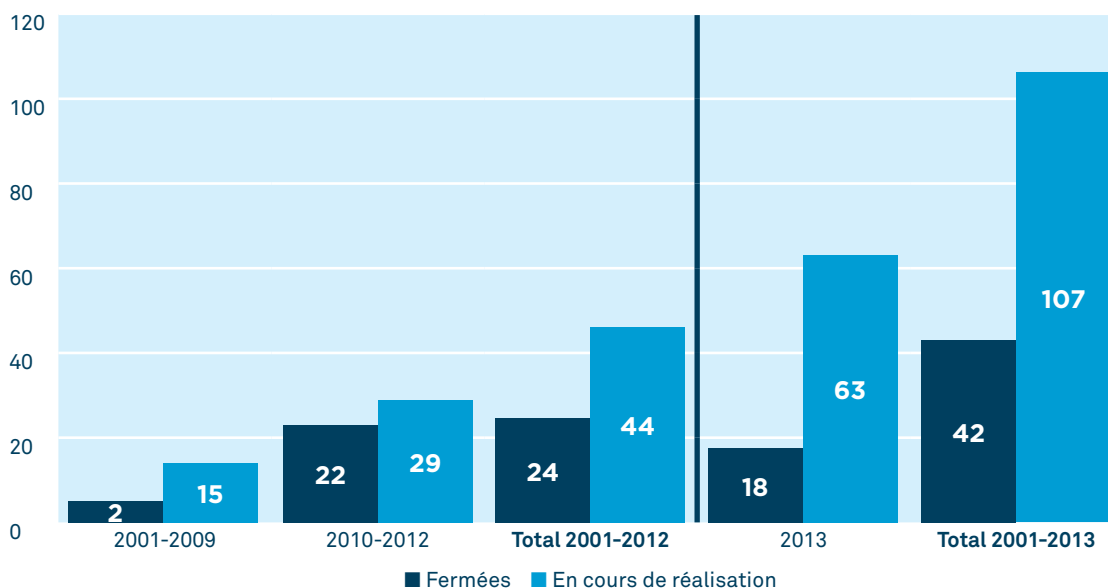
### HISTORIQUE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS



## Suivi des recommandations

De plus, pour les recommandations toujours en cours de réalisation, 44 touchent des rapports émis entre 2001 et 2012.

### DISTRIBUTION DES RECOMMANDATIONS SELON L'ÂGE AU 31 DÉCEMBRE 2014



### CONCLUSION :

Au cours des 2 dernières années, le taux de réalisation de mesures d'atténuation jugées satisfaisantes permettant la fermeture de recommandations est demeuré stable à 28 % comparativement à un taux de 50 % en 2011 et 2012.

L'exercice de suivi des recommandations au 31 décembre 2014 démontre aussi que 14 % des recommandations en cours de réalisation datent de plus de 5 ans et que 41 % sont antérieures à 2013.

De plus, pour les recommandations émises en 2013, seulement 22 % des recommandations ont été fermées lors de notre suivi.

Nous avons appris au cours de notre suivi que la Direction générale souhaitait mettre en place un suivi périodique des recommandations émises par le Bureau du vérificateur général.

La Ville devrait s'assurer de la réalisation en temps opportun des différents plans d'action émis par l'Administration municipale pour répondre aux différentes recommandations du Bureau du vérificateur général.

## Suivi des recommandations

### RECOMMANDATIONS

Suivi 2014-1	Poursuivre la démarche de la Direction générale pour la mise en place d'un suivi périodique des recommandations émises par le Bureau du vérificateur général.
Suivi 2014-2	Revoir l'ensemble des recommandations en cours de réalisation, prioriser celles-ci et développer un échéancier pour la mise en place des mesures d'atténuation en tenant compte de leur importance.

## 6.1 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. Bien que la Direction du service ait planifié la mise en place d'un projet de plan de relève au programme triennal d'investissement (PTI) de 2015-2017, elle ne prévoit aucune nouvelle activité pour le plan de relève, puisqu'elle n'a pas les effectifs suffisants pour gérer ce projet.

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.	○	

## 6.2 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 toujours 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).

Le Service des ressources humaines est aussi en attente du plan de relève pour Kronos (PPHT) et ERP (paie). Un exercice de relève, effectué en 2013, pour la base de données GIRH a été concluant puisqu'aucune anomalie n'a été relevée.

## 6.2 Paie et information de gestion

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
S'assurer que les avis de changements soient prénumérotés, en plusieurs copies et conservés dans un endroit non accessible afin d'assurer l'intégralité et un suivi efficace.	○	
Développer une procédure qui permettrait d'enregistrer les informations de façon ponctuelle afin de réduire les risques liés aux délais de traitement.	○	
S'assurer que les plans de relève et de recouvrement sont adéquats afin de pallier à tout imprévu.	○	

## 6.3 Gestion de l'assiduité

### SECTEUR : SERVICE DE PROTECTION DES CITOYENS

Au cours de l'année 2007, nous avons effectué un audit concernant la gestion de l'assiduité au Service de protection des citoyens. 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'efficacités.

### CONCLUSION :

Trente et une (31) recommandations avaient été soulevées en 2007. Vingt-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 trois dernières recommandations. Le projet PPHT a démarré en octobre 2014 pour le Service de police et l'implantation est prévue pour 2015.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
Établir des politiques et procédures formelles pour la gestion de l'assiduité (journaux quotidiens).	○	
Informatiser le processus d'enregistrement des heures dans le système.	○	
Développer un système intégré de gestion des heures travaillées pour l'ensemble des effectifs.	○	

## 6.4 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, et sept (7) recommandations demeurent en cours de réalisation.

L'implantation du projet Transformation et amélioration des services aux citoyens et opérations (TASCO-EAM) pour la 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 de l'approvisionnement et des travaux publics a été créé pour présenter des solutions concernant les contrôles du carburant à la Ville pour l'automne 2015. De plus, le BVG a effectué un mandat sur la gestion de l'essence. Les conclusions sont présentées au présent rapport.



## 6.4 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. Il faut également 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 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.	○	

## 6.5 Amendes et frais de cour

### SECTEURS : 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 protection des citoyens, 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. Les neuf (9) recommandations ont été fermées, dont la dernière lors de ce suivi.

Le système de Billetterie électronique a été implanté et les délais ont été réduits entre la saisie des constats et leur signification à la cour municipale.

RECOMMANDATION	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<p>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.</p> <p>Implanter un processus de suivi et d'enquête des anomalies identifiées (s'adresse au Service de police – Centre administratif).</p>		●

## 6.6 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-huit (18) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi. Une clause d'audit a été intégrée dans la nouvelle entente entre la Ville et la Commission scolaire de Laval (CSDL) afin d'évaluer la sécurité au niveau des piscines dans les écoles qui sont utilisées par la Ville. Trois (3) audits ont été réalisés en 2014 et la CSDL doit mettre en place les recommandations soulevées suite à ces audits.

Quant à la dernière recommandation, le Service de la vie communautaire et de la culture a déjà intégré dans ses formations au personnel, le sujet des risques d'abus sexuels. Toutefois, certains éléments d'ordre juridique restent à clarifier avant que la politique de prévention/intervention en matière d'abus sexuels, ne soit mise en application.

## 6.6 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.		●

## 6.7 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, et il reste cinq (5) recommandations à suivre. Celles-ci concernent la gestion et le contrôle des accès aux différents systèmes de la Ville.

Aucun nouveau développement n'a été réalisé cette année, compte tenu des priorités du secteur et des ressources disponibles.

## 6.7 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>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>	○	
<p><b>Gestion de l'accès utilisateur</b></p> <p>Nous recommandons de 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>	○	

## 6.7 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 (suite)</b></p> <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>	○	
<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, nous recommandons de mettre en place des mesures de contrôle et de surveillance appropriées.</p>	○	

## 6.7 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 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 une procédure de mise à jour de cette liste.</p> <p>Limiter l'emploi d'utilitaires permettant de contourner la sécurité. En cas de nécessité, nous recommandons de mettre en place des mesures de contrôle et de surveillance appropriées.</p>	○	



## 6.8 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 la division Approvisionnement du Service des finances 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.

### CONCLUSION :

Vingt-sept (27) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2010. De ce nombre, vingt-et-une (21) recommandations ont été fermées, dont trois (3) lors de ce suivi et six (6) sont en cours de réalisation.

Les recommandations qui ont été mises en place concernent :

- le montage et la préparation des appels d'offres du domaine de la construction, qui étaient sous la responsabilité du Service de l'ingénierie, ont été transférés au Service des achats ;
- le processus de suivi des documents d'assurances, de garanties et de licences a été formalisé via une procédure ;
- le développement d'un nouveau gabarit pour les certificats de trésorerie.

## 6.8 Adjudication des contrats

Quant aux recommandations en cours de réalisation, le statut est le suivant:

Les procédures jugées prioritaires seront finalisées en 2015 avec l'arrivée d'une ressource en amélioration continue et conformité. Un projet afin d'analyser la qualité des plans et devis, préparés par les firmes d'ingénieurs-conseils, est en phase de démarrage.

Un projet d'implantation d'une solution informatique (EB Procurement) permettra de répondre aux recommandations touchant la mise en place d'un fichier fournisseurs, d'un processus structuré pour les appels d'offres sur invitation et le développement de certains rapports de gestion.

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 (division Approvisionnement, et Services 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. <i>(Les politiques ont été mises en place)</i></p>	○	

## 6.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>ÉLÉMENTS DE GOUVERNANCE (suite)</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><b>(Complété pour les achats de gré à gré et les soumissions sur invitation)</b></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><b>(Prévue dans la politique d'approvisionnement et de gestion contractuelle)</b></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. <b>(Complété)</b></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. <b>(Complété)</b></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>	○	

## 6.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>LANCEMENT DES APPELS D'OFFRES (suite)</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 à la division Approvisionnement 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 ne 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>		●

## 6.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>ANALYSE DES SOUMISSIONS REÇUES ET ADJUDICATION 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 (Service de l'ingénierie et division Approvisionnement).</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>		●
<b>SUIVI DES CONTRATS</b>		
<p><b>Suivi des documents d'assurances, de garanties, de licences 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>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>		●

## 6.8 Adjudication des contrats

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>SUIVI DES CONTRATS (suite)</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>	○	

## 6.9 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, trente-deux (32) ont été fermées, dont trois (3) cette année, et une (1) est en cours de réalisation.

## 6.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

Les recommandations qui ont été mises en place :

- la présentation d'un rapport trimestriel, incluant des indices de performances et des cibles, au comité SST et à la Direction générale ;
- la formalisation d'une délégation d'autorité en matière de SST dans les services ;
- le déploiement d'une trousse d'accidents de travail et une formation pour le Service de sécurité incendie.

Il reste à réviser les clauses de SST aux documents d'appels d'offres et contrats liés à l'exécution de travaux et mettre en place un mécanisme de reddition de comptes, pour les manquements SST liés à ces documents.

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>		●



## 6.9 Gestion de la santé et sécurité au travail

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VOLET PRÉVENTION (suite)</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 ;</li> <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>		●

## 6.9 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>		●

## 6.10 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 visaient à 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 avons conclu que la gestion des contrats d'ingénierie et les dépassements de 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 et cette situation exposait 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 internes, 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, seize (16) recommandations ont été fermées, dont quatorze (14) lors de ce suivi, et quatre (4) sont en cours de réalisation.

En 2014, toutes les inspections requises pour la préparation du nouveau plan d'intervention du réseau (PIR) ont été réalisées et un mandat a été donné pour soutenir la Ville dans sa mise à jour du plan d'intervention. Aussi, différents documents ont été préparés pour l'évaluation sommaire des coûts des travaux, la vérification du travail des firmes de génie-conseil, pour la surveillance des travaux et pour encadrer le personnel de la Ville lors des visites et réunions de chantier.

## 6.10 Gestion des projets et des extras - Réhabilitation des infrastructures urbaines

Également, les inspections télévisées sont maintenant lancées avant qu'un appel d'offres pour services professionnels soit demandé. Des ressources ont aussi été embauchées au niveau de la Division réalisation de projets, de plus, le Service d'ingénierie revoit actuellement ses processus afin de pouvoir dégager du temps ressource. Pour certains projets, une partie du travail des plans et devis ainsi que certains travaux de réhabilitation des infrastructures sont maintenant faits à l'interne.

Des mesures afin d'assurer un meilleur suivi des dossiers et une meilleure reddition de comptes ont été prises. Finalement, les appels d'offres pour l'octroi de mandats de services professionnels et pour la sélection des entrepreneurs en construction sont maintenant sous la responsabilité du Service des achats et de la gestion contractuelle.

Quant aux autres recommandations, un nouveau plan d'intervention est en cours de réalisation et il doit être approuvé par le MAMOT pour le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Une analyse doit aussi être effectuée afin de déterminer la pertinence d'acquiescer un système informatique d'aide à la décision. Le développement d'une banque de prix reflétant le marché des matériaux, est en cours d'élaboration. Finalement, le cahier des charges est en révision, afin d'ajouter une composante pour l'évaluation du travail des firmes de génie-conseil à l'étape de la préparation des plans et devis.

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.	○	
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.	○	

## 6.10 Gestion des projets et des extras - Réhabilitation des infrastructures urbaines

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<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.		●
<b>VÉRIFICATION DES PLANS, DEVIS ET 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.		●

## 6.10 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 (suite)</b>		
<p>De plus nous réitérons les recommandations soulevées au rapport « Adjudication des contrats » émis en 2010 :</p> <p>Envisager de confier les responsabilités suivantes au Service des achats :</p> <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>		●
<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>		●

## 6.10 Gestion des projets et des extras - Réhabilitation des infrastructures urbaines

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>RÉUNIONS ET VISITES DE CHANTIER (suite)</b>		
Poursuivre l'embauche des ingénieurs afin d'effectuer à l'interne une portion du suivi des travaux et ainsi développer l'expertise du personnel de la Ville.		●
Examiner la possibilité d'effectuer à l'interne une portion des travaux en réhabilitation des infrastructures urbaines et ainsi développer une expertise interne.		●
<b>VÉRIFICATION DES RAPPORTS D'AVANCEMENT DES TRAVAUX ET DES DÉCOMPTES</b>		
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.		●

## 6.10 Gestion des projets et des extras - Réhabilitation des infrastructures urbaines

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>MÉCANISMES DE REDDITION DE COMPTES</b>		
<p>Mettre en place un système de reddition de compte 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>		●
<p>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.</p>		●



## 6.11 Gestion des sites contaminés

### SECTEURS : 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 qui sont 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 CPA Canada, plusieurs étapes doivent être réalisées afin que la Ville soit prête pour son 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, dix (10) recommandations ont été fermées dont une lors de ce suivi. Quatre (4) recommandations sont 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 est faite périodiquement pour limiter les divergences entre les deux sites.

Quant aux recommandations en cours de réalisation, 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 et les travaux sur les impacts financiers se poursuivent, en vue de l'entrée en vigueur du chapitre SP 3260.

## 6.11 Gestion des sites contaminés

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>VUE D'ENSEMBLE DES SITES CONTAMINÉS</b>		
<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>		●
<b>PRÉSENCE DE MÉCANISMES DE COLLABORATION ENTRE LES SERVICES POUR IDENTIFIER LE RISQUE QUE LES SITES SOIENT CONTAMINÉS</b>		
<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>Direction responsable : 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>	○	
<b>IMPACT FINANCIER ASSOCIÉ À LA GESTION DES SITES CONTAMINÉS ET PRÉPARATION 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>Direction responsable : Services de l'environnement et des finances</p>	○	

## 6.12 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. 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 précédemment et sept (7) sont toujours actives.

La rédaction de politiques et procédures pour les activités de paiements et une révision des rapports de gestion produits, afin qu'ils rencontrent les besoins du Service, sont en cours.

## 6.12 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.	○	
<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.	○	
<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.	○	

## 6.12 Gestion et contrôle des délais de paiements

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<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.	○	

## 6.13 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 de permis à la Ville de Laval et qui relève du Service de l'urbanisme.

Les objectifs du mandat visaient à 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, six (6) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi, et deux (2) sont en cours de réalisation.

La délégation de pouvoir pour l'approbation des permis a été revue et modifiée.

Afin de répondre aux autres recommandations, deux projets sont en cours : un projet informatique « Permis et inspection » et un projet de revue des processus des permis. Également, un plan de formation ponctuelle est à mettre en place avec l'harmonisation des politiques et procédures de travail au Service de l'urbanisme.

### 6.13 Délais d'émission de permis

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>POLITIQUES ET PROCÉDURES</b>		
<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>		●
<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>	○	
<b>DOSSIERS PAPIER DISTRIBUÉS AUX TECHNICIENS</b>		
<p>Réévaluer le processus actuel de distribution de demandes 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.</p>	○	

## 6.14 Service 311

### SECTEUR : SERVICE DES COMMUNICATIONS

En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le Service 311 qui relève du Service des communications.

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.

Suite au travail effectué, nous concluons que les agents de service sont bien formés et outillés pour répondre aux demandes d'information des citoyens. 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. 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.

Des lacunes en matière d'évaluation de performance et de reddition de comptes au 311, ne permettent également pas d'améliorer de façon continue les pratiques de la Ville. Enfin, la Ville n'a pas centralisé tous les appels de citoyens, pour joindre la Ville, vers un seul point de chute, soit le 311.

### CONCLUSION :

Treize (13) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, une (1) recommandation a été fermée lors de ce suivi et douze (12) sont en cours de réalisation.

En 2014, un sondage de satisfaction auprès des Lavallois vis-à-vis des services municipaux a été réalisé. Selon ce sondage, le taux de satisfaction concernant le Service du 311, a été de 90 %.

La mise en place des projets informatiques TASC0 (EAM) et d'indicateurs/tableaux de bord, devrait permettre de répondre aux recommandations touchant l'encadrement du processus, le système informatique et les indicateurs de performance. Aussi, une campagne de promotion est prévue à l'automne 2015, afin d'informer les citoyens sur le 311. Enfin, les recommandations soulevées suite au sondage de satisfaction de 2014, seront mises en place.



## 6.14 Service 311

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>ENCADREMENT EN MATIÈRE DE SUIVI DES DEMANDES D'INTERVENTION</b>		
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.	○	
Revoir la « Déclaration de service aux citoyens », et les engagements indiqués, afin de s'assurer qu'ils sont arrimés aux nouvelles lignes directrices internes.	○	
<b>TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET SUIVI DES DEMANDES D'INTERVENTION</b>		
Compléter le déploiement du CRM à travers tous les services de la Ville afin d'améliorer les suivis des demandes d'intervention.	○	
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.	○	
<b>ÉVALUATION EXTERNE DE LA QUALITÉ DU SERVICE</b>		
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.	○	
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.		●
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.	○	

## 6.14 Service 311

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>REDDITION DE COMPTES</b>		
Établir un calendrier afin d'encadrer la fréquence des évaluations de rendement.	<input type="radio"/>	
Examiner la possibilité de revoir les critères de la grille d'écoute et de les arrimer aux nouveaux indicateurs de performance.	<input type="radio"/>	
Développer un mécanisme formel de production de rapports statistiques dans une optique d'amélioration continue.	<input type="radio"/>	
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.	<input type="radio"/>	
<b>CENTRALISATION DES APPELS ET PUBLICISATION DU SERVICE 311</b>		
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.	<input type="radio"/>	
Examiner la possibilité de refaire une campagne de communication du 311 auprès de l'ensemble des citoyens.	<input type="radio"/>	

## 6.15 Processus de gestion des transactions immobilières

### SECTEUR : SERVICE DE L'ÉVALUATION

En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le processus de gestion des transactions immobilières qui relève du Service de l'évaluation.

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.

Suite au travail effectué, nous avons observé des lacunes en matière de gouvernance et d'encadrement du 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.

De plus, nous avons relevé des lacunes en matière de reddition de comptes du processus et au niveau du respect des conditions liées aux transactions immobilières.

### CONCLUSION :

Quatorze (14) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, une (1) recommandation a été fermée lors de ce suivi et treize (13) sont en cours de réalisation.

Le Service s'est doté d'une nouvelle ressource, un notaire, pour le supporter dans le suivi des conditions liées aux transactions notariées.

Quant aux autres recommandations, pour faire suite au lancement récent par la Ville de sa vision stratégique, le Service de l'évaluation prévoit développer une stratégie immobilière et revoir sa mission et ses objectifs. De plus, le Service doit développer un système intégré de gestion et embaucher une ressource pour le supporter dans la mise en place d'outils de gestion et de suivi.

Le Service a également simplifié le processus d'acquisition et de disposition d'immeubles et établira aussi un mécanisme de priorisation des transactions immobilières. Il prévoit développer différentes procédures et présenter annuellement une reddition de comptes de ses activités. Enfin, une stratégie pour les empiètements doit être développée ainsi qu'une politique pour les conflits d'intérêts, liés aux transactions immobilières, des employés (Service des ressources humaines).

## 6.15 Processus de gestion des transactions immobilières

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES</b>		
<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>	○	
<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>	○	
<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>	○	
<b>RÈGLES DE GOUVERNANCE ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE</b>		
<p>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.</p>	○	

## 6.15 Processus de gestion des transactions immobilières

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>RÈGLES DE GOUVERNANCE ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE (suite)</b>		
<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>	○	
<p>S'assurer que les conditions liées aux transactions sont inscrites dans les actes notariés et s'assurer du respect de ces conditions.</p>		●
<p>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.</p>	○	
<p>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.</p>	○	
<p>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.</p>	○	

## 6.15 Processus de gestion des transactions immobilières

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>LES PROCESSUS DE GRÉ À GRÉ ET LE PROCESSUS PAR APPEL DE PROPOSITIONS</b>		
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.	○	
<b>PRIORISATION DES DOSSIERS TRANSACTIONNELS</b>		
S'assurer que le responsable des transactions 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.	○	
Établir un mécanisme formel de priorisation des transactions immobilières en fonction des risques reliés à un dossier et des impacts possibles sur le développement urbain et économique et l'utiliser dans le traitement des transactions immobilières.	○	
<b>REDDITION DE COMPTES ET TENUE DE DOSSIERS</b>		
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.	○	
S'assurer que la documentation des dossiers respecte les procédures qui seront établies.	○	

## 6.16 Gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

### SECTEUR : SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre.

Les objectifs du mandat étaient de s'assurer que :

- la démarche de la Ville en matière de développement durable est planifiée et couvre l'ensemble des activités de la Ville ;
- la Ville a une structure organisationnelle adéquate pour la mise en œuvre de sa démarche de développement durable ;
- 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 ;
- la Ville a une démarche structurée pour la gestion des GES.

Suite au travail effectué, et en se basant sur les critères du MAMOT, nous concluons que la Ville n'a pas développé une démarche de développement durable. En raison d'une absence de structure organisationnelle, il y a un manque de cohésion dans les initiatives et les actions faites par les services de la Ville. Il n'y a pas non plus d'engagement formel de la Ville vis-à-vis le développement durable. Bien qu'il y ait certaines démarches à la Ville, comme l'urbanisme durable, le transport durable et la gestion des GES, celles-ci ont une portée limitée par rapport aux trois dimensions du développement durable. Finalement, le manque de cohésion en matière de développement durable s'observe également dans les politiques de la Ville.

### CONCLUSION :

Huit (8) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, une (1) recommandation a été fermée et sept (7) sont en cours de réalisation.

Un nouveau DGA-Développement durable a été embauché en novembre 2014. Il a sous sa responsabilité les Services de l'environnement, de l'ingénierie et de l'urbanisme. De plus, il doit collaborer à la planification stratégique et opérationnelle, de même qu'à la définition des objectifs et des priorités de son secteur.

La Ville a mis à jour son inventaire des émissions de GES et un plan de réduction des émissions a été soumis au gouvernement du Québec. Par la suite, un plan d'actions pour les mesures optimales sera établi et présenté. La Ville a aussi débuté un exercice de Vision stratégique, qui intégrera les concepts de développement durable. Un rapport dédié au développement durable sera préparé en complément de la Vision stratégique. Par la suite, les plans d'actions des différentes recommandations seront mises en place.

## 6.16 Gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>RIGUEUR DE LA DÉMARCHE DE LA VILLE COMPARATIVEMENT À CELLE D'AUTRES VILLES AU QUÉBEC</b>		
Intégrer la notion de développement durable dans la planification stratégique de la Ville qui est en cours d'élaboration.	○	
Entreprendre une démarche de développement durable propre à la Ville et comprenant : <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>	○	
<b>COHÉRENCE ENTRE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA VILLE ET SES POLITIQUES ET INITIATIVES</b>		
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.	○	



## 6.16 Gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR L'ENCADREMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA VILLE</b>		
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.		●
<b>CHOIX DES CIBLES ET DES PARAMÈTRES PERMETTANT D'ÉVALUER LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>		
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.	○	
<b>PROCESSUS DE RÉTROACTION ET DE REDDITION DE COMPTES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publier un plan d'action pour la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.</li> <li>• Prendre compte périodiquement de l'état d'avancement de chacune des mesures supportant cette démarche.</li> <li>• Revoir régulièrement le choix des actions supportant ces mesures si la Ville considère qu'une cible ne sera pas atteinte.</li> </ul>	○	

## 6.16 Gestion du développement durable et des gaz à effet de serre

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>RÉALISATION DE LA VILLE EN MATIÈRE DE GESTION DES GES</b>		
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.	○	
<b>COLLABORATION AVEC LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LAVAL</b>		
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.	○	

## 6.17 Comptes de dépenses

### SECTEURS : SERVICE DES FINANCES ET SERVICE DE POLICE

En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur les comptes de dépenses.

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.

Nos travaux nous ont permis de constater que les pratiques actuelles doivent être revues afin de s'assurer de l'admissibilité des dépenses, selon les directives et politiques en place. Des améliorations doivent aussi être apportées afin que les dépenses soient appuyées par des pièces justificatives appropriées et approuvées et que le bon véhicule de remboursement soit utilisé.

L'imputation des dépenses liées aux galas et soupers bénéfiques et le taux d'allocation au kilomètre payé par la Ville, incluant l'impact fiscal de celui-ci, devraient aussi être revus. Enfin, des outils devraient être développés afin que les gestionnaires disposent d'une vision globale des dépenses et de leurs remboursements pour son secteur.

#### CONCLUSION :

Seize (16) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, trois (3) recommandations ont été fermées et treize (13) sont en cours de réalisation.

Des éléments ont été soulevés en ce qui concerne la diffusion de la politique de remboursement des dépenses, la sensibilisation des directeurs au véhicule de remboursement utilisé pour l'approbation des dépenses et l'imputation de certaines dépenses, soit celles lorsque les bénéficiaires ne sont pas des individus (soupers bénéfiques, galas etc.). À cet effet, le Service fait ponctuellement des interventions auprès des directions lorsqu'il constate des manquements à la Politique. De plus, le traitement et l'imputabilité des dépenses spécifiques ont été revus mais aucune modification comptable n'est prévue par le Service pour l'instant.

Les pratiques concernant le taux d'allocation incluant le volet fiscal, ont été revues pour les employés cadres, et doivent l'être pour les autres employés. L'utilisation des véhicules personnels pour le travail doit être revue. De plus, différents projets sont en cours de réalisation : rédaction d'une nouvelle politique de remboursement et d'une politique pour gérer les petites caisses, déploiement d'une nouvelle procédure de remboursement et analyse de rapports pour la reddition de comptes.

Enfin, le projet de révision du processus de cueillette et d'analyse des transactions effectuées avec la carte de crédit, sous la responsabilité du Service de police, n'a pas été finalisé. Toutefois, suite aux remplacements des cartes de crédit en 2014, un rappel des directives d'utilisation a été fait aux détenteurs et ce Service continue de vérifier les rapports d'exceptions.

## 6.17 Comptes de dépenses

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>ALLOCATION AU KILOMÈTRE</b>		
Revoir les pratiques en terme du taux d'allocation au kilomètre de la Ville en s'assurant d'inclure dans cette analyse le volet fiscal ( <i>effectué pour les employés cadres</i> ). Reconduire ces analyses périodiquement.	○	
Revoir les pratiques d'utilisation des véhicules personnels pour les fins du travail.	○	
<b>RAPPORTS DE GESTION</b>		
Créer une base de données permettant d'analyser les dépenses réclamées par les employés.	○	
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.	○	

## 6.17 Comptes de dépenses

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>FRAIS DE DÉPLACEMENT</b>		
<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>	○	
<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>	○	
<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>	○	
<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>	○	
<b>CARTES DE CRÉDIT FOSS NATIONAL (Service de police)</b>		
<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>	○	
<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>	○	

## 6.17 Comptes de dépenses

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>REMBOURSEMENT PAR PETITE CAISSE</b>		
<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>	○	
<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>		●
<p>Sensibiliser les directeurs à porter une attention particulière au véhicule de remboursement lorsqu'ils approuvent la réclamation d'une dépense.</p>		●
<b>DÉPENSES DONT LES BÉNÉFICIAIRES NE SONT PAS DES INDIVIDUS</b>		
<p>Revoir le traitement et l'imputation de ce type de dépenses.</p> <p>Développer une politique et/ou procédure pour encadrer ce type de dépenses.</p>		●
<b>POLITIQUE DE REMBOURSEMENT DE DÉPENSES</b>		
<p>Réviser la politique afin d'y apporter des précisions notamment quant aux dépenses admissibles et aux véhicules de remboursement.</p>	○	
<p>Revoir la pratique quant au droit discrétionnaire du directeur général d'outrepasser les règles de la politique.</p>	○	

## 6.18 Adjudication des contrats en technologie de l'information

### SECTEURS : SERVICE DES ACHATS ET DE LA GESTION CONTRACTUELLE ET SERVICE DES SYSTÈMES ET TECHNOLOGIES

En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information.

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.

Suite au travail effectué, nous avons noté des déficiences au niveau de l'encadrement du processus d'octroi des contrats, soit la préparation des appels d'offres et le suivi de l'échéance des contrats. Ainsi les mécanismes de collaboration entre le Service des achats et de la gestion contractuelle (SAGC) et le Service des systèmes et technologies (SST) n'atteignaient pas les objectifs visés, obligeant fréquemment la Ville à recourir à la maintenance de service.

Aussi le SAGC et le SST n'avaient pas toujours la même interprétation de l'application des politiques de la Ville, plus précisément en ce qui concerne le traitement des exceptions prévues par la Loi, la définition des besoins et l'estimation des coûts pour les appels d'offres. Enfin, l'analyse des options offertes sur le marché, pour l'acquisition de biens et services, ne faisait pas partie intégrante du processus d'octroi de contrats en technologie de l'information.

#### CONCLUSION :

Onze (11) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, cinq (5) recommandations ont été fermées et six (6) sont en cours de réalisation.

En 2014, le document de demande d'intervention a été revu et amélioré afin d'inclure les informations requises par le SAGC. De plus, des actions ont été entreprises afin que toutes les demandes de 25 K\$ et plus transitent par le SAGC. Enfin, selon les commentaires des gestionnaires, une meilleure collaboration entre les 2 services permet de mieux préparer et coordonner les appels d'offres.

D'autre part, un processus de révision des politiques et procédures est actuellement en cours afin de clarifier le cadre de fonctionnement et le rôle des différents intervenants pour les contrats TI. Aussi, cette révision permettra de préciser les documents requis pour certaines situations : demandes d'exceptions, implication du Service du contentieux, évaluation des fournisseurs et contestation par des soumissionnaires des critères à un appel d'offres.

## 6.18 Adjudication des contrats en technologie de l'information

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>ENCADREMENT DU PROCESSUS D'OCTROI DES CONTRATS DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION</b>		
<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>	○	
Formaliser les mécanismes de coordination entre le SAGC et le SST afin d'en assurer le bon fonctionnement. (SAGC et SST)		●
<b>DÉFINITION DU BESOIN ET ESTIMATION DES COÛTS</b>		
<p>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)</p> <p>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)</p>		●
<b>ANALYSE DES OPTIONS</b>		
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)		●



## 6.18 Adjudication des contrats en technologie de l'information

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>TRAITEMENT DES DEMANDES D'EXCEPTIONS</b>		
S'assurer que toutes les demandes d'achats supérieures à 25 000\$ transitent par le SAGC. (SST)		●
Définir les documents requis pour le traitement des demandes d'exceptions. (SAGC)	○	
<b>ATTRIBUTION DES CONTRATS</b>		
Préciser la procédure à suivre lorsque les soumissionnaires jugent que certains critères sont trop restrictifs. (SAGC)	○	
Définir dans les Politiques d'approvisionnement et de gestion contractuelle, les dossiers pour lesquels le Service du contentieux, ou d'un conseiller juridique, devra être sollicité. (SAGC)	○	
Clarifier avec les services concernés les responsabilités en ce qui a trait au maintien du registre des contrats. (SAGC)		●
<b>RESPONSABILITÉS DU SUIVI DE L'EXÉCUTION DES CONTRATS ET ÉVALUATION DES FOURNISSEURS</b>		
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)	○	
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)	○	

## 6.19 Bilan de sécurité

En 2013, nous avons effectué un 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.

### CONCLUSION :

Dix-huit (18) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, sept (7) recommandations ont été fermées. Onze (11) recommandations, dont les plans d'action sont prévus pour 2015, restent actives.

Des mesures ont été prises afin de corriger les éléments touchant le développement sécurisé des sites Web, le renforcement des systèmes déployés sur l'internet et le changement des mots de passe. De plus, un inventaire de l'infrastructure informatique a été réalisé et est mis à jour régulièrement et un processus d'anonymisation afin de restreindre la divulgation d'informations sensibles a été mis en place.

## 6.20 Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT

### SECTEUR : SERVICE DES FINANCES

En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur la gestion des indicateurs de gestion municipaux du Ministère des affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

Le mandat avait pour objectif d'évaluer la qualité des données utilisées pour supporter le calcul des indicateurs ainsi que l'utilisation que font les différents gestionnaires concernés, des indicateurs.

Suite à nos travaux, nous concluons que les indicateurs de gestion municipaux produits sont fiables et reflètent la situation de la Ville. Les échéanciers de production sont respectés et des explications sont données lorsque des écarts sont identifiés au niveau des indicateurs.

Par contre, les indicateurs sont peu utilisés par les gestionnaires au quotidien qui ont souvent développé d'autres indicateurs.

### CONCLUSION :

Une (1) recommandation avait été soulevée au rapport en 2013 et celle-ci est toujours active.

Un projet de revue des tableaux de bord, qui est en cours avec l'ENAP, devrait permettre de répondre à la recommandation quant à la bonification de l'utilisation des indicateurs de gestion du MAMOT et ainsi favoriser la reddition de comptes.

RECOMMANDATION	STATUT	
	En cours de réalisation	Fermée
<b>UTILISATION DES DONNÉES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire l'inventaire des indicateurs actuellement en place pour chaque service.</li> <li>Comparer cet inventaire avec les indicateurs de gestion du MAMOT.</li> <li>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.</li> <li>Produire régulièrement ces indicateurs afin de mieux outiller la direction, les gestionnaires et les élus dans la gestion de la Ville.</li> </ul>	○	



# 7

## **RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

## Chapitre 7



## RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

---

**PAGE 257**

Rapport de l'auditeur indépendant sur l'état des dépenses relatives au Bureau du vérificateur général de la Ville de Laval pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

**PAGE 259**

L'état des dépenses relatives 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.

## Rapport d'activités du vérificateur général

### BUDGET ET DÉPENSES 2014

Le budget du Bureau du vérificateur général 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.

Pour l'année 2014, le conseil municipal a alloué au Bureau du vérificateur général (BVG) un budget global de 1 295 482 \$, soit près de 0,17 % des crédits prévus au budget pour les dépenses de la Ville en 2014. Les dépenses réelles se sont élevées à 1 163 427 \$.

L'écart de 132 055 \$ entre les dépenses réelles du BVG et le budget 2014 du BVG est principalement attribuable aux reports des échéances des travaux pour certains dossiers d'optimisation des ressources rattachés entre autres au changement de fournisseur de services en cours d'année suite à l'appel d'offres lancée au printemps 2014.

### DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Lors de la séance du 1<sup>er</sup> avril 2014, le conseil municipal a adopté la délégation de pouvoirs pour le vérificateur général qui se résume ainsi :

« Le vérificateur général est autorisé à effectuer des dépenses et à conclure des contrats. 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 sur les cités et villes*.

Pour l'application de cette présente délégation, le vérificateur général peut confier des mandats pour l'obtention de services professionnels 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. »

La mise en place d'une nouvelle délégation de pouvoirs pour le vérificateur général au printemps 2014 apporte un ensemble de modifications dans les procédures relatives à l'approbation des dépenses du BVG. L'opérationnalisation de cette délégation demeure en période de rodage.

### ÉQUIPE

L'équipe du Bureau du vérificateur général est composée de 4 personnes, soit un chef vérificateur vérification statutaire, un chef vérificateur optimisation des ressources, une adjointe administrative et le vérificateur général.

Le contrat avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton se terminant 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 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.

## Rapport d'activités du vérificateur général

Au printemps 2015, nous avons mis fin au contrat avec la firme KPMG pour les services juri-comptables pour des fins de non-respect des règles d'indépendance. Cette dernière a obtenu un important contrat avec la Ville de Laval pour les services spécialisés en design organisationnel : structure et organisation du travail.

J'ai aussi fait appel à d'autres consultants externes, en octroyant des contrats de gré à gré pour des mandats plus spécialisés ainsi que pour l'obtention d'avis juridiques.

**TABLEAU 1 : RÉPARTITION DES HONORAIRES PROFESSIONNELS PAYÉS POUR L'ANNÉE 2014**

Honoraires professionnels	Répartition
Audit financier et conformité	46 %
Audit d'optimisation des ressources	50 %
Autres	4 %

## 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 statuaire (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, du Centre local de développement de Laval ainsi que de l'Office municipal d'habitation de Laval, je collabore étroitement avec l'auditeur externe. En effet, la planification du travail à effectuer et l'audit des états financiers sont faits 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 comités et conseils d'administration.

Afin de mieux planifier les mandats en matière d'optimisation des ressources, je m'appuie 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 sommes guidés par la matrice de risques que nous avons élaborée ainsi que par les différents événements touchant la Ville et le milieu municipal pour le choix de nos mandats. Ainsi, nous mettons à jour annuellement notre matrice de risques afin d'y refléter l'impact des différents événements survenus à la Ville ainsi que ceux affectant le milieu municipal.

## Rapport d'activités du vérificateur général

### TABLEAU 2 : NOMBRE DE MANDATS

	2014	2013	2012
Audit financier (incluant les autres rapports)	13	13	13
Audit de conformité	3	3	3
Audit d'optimisation (incluant les mandats spéciaux)	6	7	5

### FORMATION

Les membres de l'équipe du Bureau du vérificateur général ont participé à plusieurs séances de formation au cours de l'année afin de maintenir à jour leurs connaissances concernant le secteur municipal ainsi que dans les domaines de la comptabilité, de l'audit, de la gestion des risques, de l'optimisation des ressources 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 collaborer activement à cette association favorise la communication sur les prises de positions et nouvelles normes de CPA Canada, 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 l'établissement d'un forum municipal d'échange pour tous les vérificateurs généraux de municipalités au Canada.

J'ai participé en novembre 2014 au premier colloque canadien des vérificateurs généraux municipaux qui a eu lieu à Ottawa.

### RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Les dépenses d'opérations de mon Bureau, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, 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.





## Rapport de l'auditeur indépendant

**Raymond Chabot Grant Thornton**  
S.E.N.C.R.L.

Bureau 300  
Les Tours Triomphe  
2500, boul. Daniel-Johnson  
Laval (Québec) H7T 2P6

Aux membres du conseil municipal de  
Ville de Laval

Téléphone : 514 382-0270  
Télécopieur : 514 875-9797  
www.rcgt.com

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général de Laval ci-joint pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives (ci-après l'« état des dépenses »). L'état des dépenses a été établi par la direction du Bureau du vérificateur général de Laval selon la méthode de comptabilité décrite à la note 1.

### Responsabilité de la direction pour l'état des dépenses

La direction du Bureau du vérificateur général de Laval est responsable de l'établissement de l'état des dépenses conformément à la méthode de comptabilité décrite à la note 1, ce qui implique de déterminer que la méthode de comptabilité est appropriée pour la préparation de l'état des dépenses dans les circonstances, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre l'établissement de l'état des dépenses 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 l'état des dépenses, 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 planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'état des dépenses ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans l'état des dépenses. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que l'état des dépenses 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 l'établissement de l'état des dépenses 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, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble de l'état des dépenses.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### **Opinion**

À notre avis, l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général de Laval pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode de comptabilité décrite à la note 1.

### **Méthode de comptabilité et restrictions quant à l'utilisation**

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur la note 1 de l'état des dépenses qui décrit la méthode de comptabilité appliquée. L'état des dépenses a été établi afin de permettre à la Ville de Laval de se conformer à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. En conséquence, il est possible que l'état des dépenses ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement à la Ville de Laval et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*<sup>1</sup>

Laval  
Le 21 mai 2015

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A111208

## Bureau du vérificateur général de Laval

### État des dépenses

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

---

	\$
Salaires et avantages sociaux	620 493
Services professionnels	527 711
Divers	15 223
	<u>1 163 427</u>

---

#### **NOTE 1 - MÉTHODE DE COMPTABILITÉ**

L'état des dépenses a été établi conformément aux exigences de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



---

**ANNEXE**

## EXTRAITS DE LA *LOI SUR LES CITÉS ET VILLES*

---

- › VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
- › VÉRIFICATEUR EXTERNE
- › DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****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.

**Extraits de la Loi sur les cités et villes****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.

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****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.



## Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

### 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.

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****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.

## Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

### ART. 10714.

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. 10715.

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. 10716.

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.

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****ART. 107.17.**

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

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

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

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****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).

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****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 alinéa 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.

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****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.

**Extraits de la *Loi sur les cités et villes*****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.





UN REGARD OBJECTIF ET  
INDÉPENDANT SUR LA QUALITÉ  
DE LA GESTION DE LA VILLE

---

**Rapport du vérificateur général de Laval**

1200, boul. Chomedey, suite 500, C.P. 422  
Succ. Saint-Martin, Laval (QC) H7V 3Z4  
Téléphone : 450 978-6888 / Télécopieur : 450 680-2866