

**RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DE LA VILLE DE LAVAL
PRÉSENTÉ AU CONSEIL MUNICIPAL**

2016

**UN REGARD
OBJECTIF ET
INDÉPENDANT**



**Bureau du vérificateur
général de Laval**



Bureau du vérificateur
général de Laval

Laval, le 29 août 2017

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

Monsieur le Maire :

Conformément à l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes, je vous transmets le Rapport du vérificateur général de la ville de Laval pour l'année 2016, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des comptes du vérificateur général.

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

Véronique Boily, CPA auditrice, CA
Vérificatrice générale

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1

OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE..... 8

1. MANDAT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	9
2. CONTENU DU RAPPORT	11

Chapitre 2

SUBVENTIONS ET ENTENTES 14

1. VUE D'ENSEMBLE.....	15
1.1 Contexte.....	15
1.2 Processus d'allocation de l'assistance financière.....	17
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT.....	17
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	19
4. RÉSULTATS DE L'AUDIT	20
4.1 Admissibilité aux différentes formes de soutien.....	20
4.2 Attribution et versement du soutien financier	27
4.3 Suivi	33
4.4 Nouveau programme de soutien – Événements spéciaux.....	38
4.5 Autres mesures d'aide.....	41
ANNEXE I – OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION.....	48
ANNEXE II – PROGRAMMES D'ASSISTANCE FINANCIÈRE.....	49

Chapitre 3

PROJET DES ESPACES VERTS 50

1. VUE D'ENSEMBLE.....	51
1.1 Contexte.....	51
1.2 Données financières.....	54
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	56
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	57
4. RÉSULTATS DE L'AUDIT	58
4.1 Gouvernance et mécanismes de gestion du Projet des espaces verts	58
4.2 Comptabilisation du Projet des espaces verts.....	64
4.3 Programme de compensation environnementale.....	65
ANNEXE I – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION.....	68
ANNEXE II – LEXIQUE.....	69

Chapitre 4

GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES 74

1. VUE D'ENSEMBLE.....	75
1.1 Contexte.....	75
1.2 Rôles et responsabilités	75
1.3 Cadre réglementaire.....	77
1.4 Liste des matières dangereuses	78

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	79
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	80
4. RÉSULTATS DES AUDITS	80
4.1 Gestion des incidents sur le territoire lavallois impliquant des matières dangereuses	80
4.2 Plan d'urgence des entreprises visées par le Règlement des urgences environnementales.....	89
4.3 Gestion des risques de matières dangereuses utilisées par la Ville	93
ANNEXE I – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION.....	104
ANNEXE II – LISTE DES MATIÈRES DANGEREUSES À LA VILLE DE LAVAL	105

Chapitre 5

UTILISATION ET ENTRETIEN DES VÉHICULES DE POLICE ... 106

1. VUE D'ENSEMBLE.....	107
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	109
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	110
4. RÉSULTATS DE L'AUDIT	111
4.1 Rôles, responsabilités et budgets afférents	111
4.2 Processus de renouvellement	113
4.3 Utilisation des véhicules et des équipements	117
4.4 Entretien des véhicules	129
ANNEXE I – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	144

Chapitre 6

SUIVI DES RECOMMANDATIONS 146

1. SYNTHÈSE.....	147
2. TRAVAUX DÉTAILLÉS.....	149
2.1 Architecture réseau.....	149
2.2 Paie et information de gestion.....	150
2.3 Gestion de l'assiduité	151
2.4 Gestion des bâtiments	152
2.5 Gestion du risque lié à la sécurité dans la prestation des activités de loisirs.....	154
2.6 Évaluation de la structure organisationnelle et de la sécurité de l'environnement TI – La gestion des accès et droits d'accès.....	155
2.7 Adjudication des contrats	158
2.8 Gestion de la santé et sécurité au travail.....	160
2.9 Gestion des sites contaminés.....	162
2.10 Gestion et contrôle des délais de paiements	163
2.11 Délais d'émission de permis	164
2.12 Service 311.....	165
2.13 Processus de gestion des transactions immobilières	168
2.14 Gestion du développement durable et des gaz à effet de serre.....	169
2.15 Comptes de dépenses	171
2.16 Adjudication des contrats en technologie de l'information	173
2.17 Bilan de sécurité	175
2.18 Indicateurs de gestion municipaux du MAMOT	176
2.19 Contrôle du carburant	177
2.20 Processus de gestion des arénas – Volet temps de glace	179
2.21 Gestion des arénas – Volet entretien et maintenance.....	182
2.22 Gestion des licences informatiques	186
2.23 Gestion des contrats de matières résiduelles.....	188
2.24 Contributions de promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit	190

2.25 Gestion de l'excédent de fonctionnement affecté, des réserves financières et des fonds réservés	192
2.26 Changements de zonage et dérogations mineures.....	199
2.27 Ligne de signalement	202
2.28 Test d'intrusion	203
2.29 Assurance-qualité des travaux d'audit du Service de vérification interne de la Société de transport de Laval (STL).....	204

Chapitre 7 AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS 206

1. INTRODUCTION	207
2. ENTITÉS VISÉES PAR L'AUDIT FINANCIER.....	207
2.1 Audits jugés non appropriés	209
3. FAITS SAILLANTS DES TRAVAUX D'AUDIT FINANCIER.....	209
3.1 Comptabilisation des paiements de transfert	209
3.2 Suivi des opérations de restructuration des entités du périmètre comptable de la Ville	210
4. ENJEUX.....	210

Chapitre 8 AUDIT DE CONFORMITÉ ET AUTRES TRAVAUX..... 212

1. INTRODUCTION	213
2. TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL	213
2.1 Contexte.....	213
2.2 Objectif et portée de l'audit	213
2.3 Résultats de l'audit	213
3. SUBVENTIONS ANNUELLES DE 100 000 \$ OU PLUS VERSÉES À DES PERSONNES MORALES ...	214
3.1 Contexte.....	214
3.2 Objectif et portée des travaux	214
3.3 Résultats des travaux.....	214

Chapitre 9 RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL..... 216

1. INTRODUCTION	217
2. RÔLE ET RESPONSABILITÉS	217
3. MISSION, VISION ET VALEURS	217
4. PLANIFICATION DES TRAVAUX D'AUDITS	217
5. BUDGET ET UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	218
5.1 Contrats de services professionnels.....	218
5.2 Rapport de l'auditeur indépendant.....	219
6. ÉQUIPE	219
7. AMÉLIORATION CONTINUE ET FORMATION.....	219

ANNEXES 220

ANNEXE I - RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT.....	221
ANNEXE II - EXTRAITS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES	224

OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

1

1. MANDAT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

9

2. CONTENU DU RAPPORT

11

1. MANDAT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

- 1 C'est avec enthousiasme que j'entreprends ce mandat de sept ans à titre de vérificatrice générale de la Ville de Laval. Je tiens à remercier les membres du conseil municipal pour la confiance qu'ils m'ont témoignée et à les assurer de mon entière collaboration. Je suis fière d'être au service des citoyens de cette ville en plein effervescence et, dans le rôle qui m'est dévolu, de participer à l'amélioration de sa gestion.
- 2 Depuis quelques années, la gestion de la Ville est en transformation. L'Administration s'est dotée d'une planification stratégique dans laquelle elle indique les orientations qui guident ses actions et elle a entrepris plusieurs chantiers visant à améliorer sa performance et sa gouvernance.
- 3 Au cours des huit premiers mois de mon mandat, j'ai rencontré les gestionnaires afin de mieux comprendre les activités de la Ville, leurs rôles et responsabilités, leurs préoccupations et les enjeux auxquels ils sont confrontés. Je les remercie pour leur ouverture et leur disponibilité. Lors de ces rencontres, j'ai constaté que les gestionnaires sont engagés à accomplir leur mandat respectif et à contribuer à la réalisation des nombreux chantiers en cours. Ils sont également réceptifs à l'égard des travaux que je suis susceptible de mener dans leurs secteurs.
- 4 Je me suis vite rendu compte aussi de la compétence et la motivation de l'équipe mise en place par ma prédécesseure, Mme Michèle Galipeau et je l'en remercie. Une telle équipe constitue une assise indispensable pour accomplir l'importante mission qui m'est confiée.
- 5 C'est en mettant à contribution cette équipe que j'ai procédé à un premier exercice de réflexion stratégique en vue de définir les actions à prioriser pour les prochaines années. À cette fin, il m'est apparu opportun de préciser d'abord la vision de notre organisation, notre idéal à atteindre. Ensuite, nous avons discuté des valeurs que nous partageons et qui reflètent notre façon de travailler. En complément à l'analyse du contexte et des enjeux de notre organisation, ces fondements nous ont amené à déterminer des axes d'intervention pour les exercices 2017 à 2020. C'est sur cette base également que sera développée notre stratégie d'audit en optimisation des ressources.

Notre mission

- 6 Notre mission est de procurer au conseil municipal et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la performance, la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements de la Ville et des entités de notre champ de compétences.

Notre vision

- 7 La vision du Bureau du vérificateur général de Laval s'exprime ainsi : Nos travaux d'audit et notre expertise, contribuent à rehausser la qualité de la gestion de la Ville et de l'information financière.

Nos valeurs

8 Nos valeurs traduisent les principes qui nous guident ainsi que les comportements qui y sont liés. Elles appuient et orientent notre prise de décision. Les trois valeurs que nous avons retenues sont l'intégrité, le respect et le professionnalisme et nous les avons définies de la façon suivante :

- **Intégrité** : Nous réalisons notre mission libre de toute influence pouvant affecter notre jugement professionnel et notre objectivité, et avec un comportement éthique exemplaire.
- **Respect** : Nous manifestons de la considération envers toute personne et faisons preuve d'ouverture d'esprit, de courtoisie, d'écoute et de discrétion.
- **Professionnalisme** : Nous appliquons avec rigueur des normes de certification et de contrôle qui assurent la qualité des travaux menés. Nous avons le souci de nous améliorer continuellement par un regard critique sur nos réalisations, par l'innovation et par le développement du personnel.

Axes d'intervention

9 Pour la période 2017 à 2020, nous avons défini deux grands axes d'intervention pour actualiser notre vision et des actions spécifiques sont rattachées à chacun. Je souhaite d'ailleurs ajuster annuellement ce plan de travail pour tenir compte avec diligence des changements pouvant survenir dans l'environnement externe et interne de l'organisation. Le tableau suivant présente les axes d'intervention ainsi qu'un résumé des actions prévues.

AXES D'INTERVENTION	ACTIONS
Pertinence et utilité des travaux d'audit	Les actions prévues visent à améliorer les processus de sélection des audits et de suivi des recommandations ainsi qu'accroître les relations avec le comité de vérification et la direction.
Qualité et efficience des travaux d'audit	Plusieurs actions ciblées sont prévues afin d'assurer la qualité et l'efficience des travaux d'audit. La mise à niveau de notre méthodologie d'audit pour tenir compte de la nouvelle norme de certification de CPA Canada constitue l'une des plus importantes.

2. CONTENU DU RAPPORT

10 Ce rapport expose les résultats des travaux réalisés au Bureau du vérificateur général à l'égard des trois types d'audit : ceux en optimisation des ressources (chapitre 2 à 5), ceux relatifs à la certification de l'information financière (chapitre 7) et ceux portant sur la conformité aux lois et règlements (chapitre 8). Le chapitre 6 est consacré au suivi des recommandations alors que le rapport d'activités du vérificateur général est présenté au chapitre 9.

Travaux en audit d'optimisation des ressources

SUBVENTIONS ET ENTENTES

11 L'aide financière accordée par une municipalité dans les domaines de la culture, des loisirs, du sport et du développement social vise à améliorer la qualité de vie des citoyens. Il importe que l'attribution de ces fonds publics soit encadrée de façon à ce que ceux-ci soient utilisés aux fins prévues et à en assurer les meilleures retombées. À cet égard, la Ville de Laval a une politique de reconnaissance qui établit les conditions que doivent satisfaire les partenaires pour être admissibles aux différentes formes d'assistance financière qu'elle offre.

12 Cette politique date de 2002 et est actuellement en révision. Elle gagnera à être bonifiée en y introduisant des exigences en matière de vie démocratique et de gouvernance. Il en est ainsi de la divulgation et des mécanismes de gestion des conflits d'intérêts pouvant affecter les membres du conseil d'administration ou les dirigeants de l'organisme ; que ce soit par rapport à leurs activités ou dans le cadre de leurs liens avec la Ville.

13 Par ailleurs, les balises que s'est donné la Ville pour attribuer l'aide financière sont insuffisantes, dans certains cas, pour assurer l'équité entre les organismes bénéficiaires. Ainsi, des subventions sont attribuées sur une base historique, des ententes de gré à gré sont conclues sans qu'il y ait d'évaluation des offres potentielles, et certains programmes ne sont pas assortis de conditions d'admissibilité et de critères suffisamment précis pour assurer que des demandes similaires reçoivent un soutien comparable.

14 Les bailleurs de fonds portent une attention croissante à l'utilisation de l'aide financière qu'ils octroient et ils demandent aux organismes bénéficiaires une reddition de comptes en ce sens. En ce qui concerne la Ville de Laval, les exigences en la matière ne sont pas toujours établies en fonction de l'importance des montants dont ont bénéficié les organismes. De plus, les dossiers examinés ne comportent pas de trace de validation des données soumises, ni de vérification de l'utilisation des sommes versées.

PROJET DES ESPACES VERTS

15 Le Projets des espaces verts a été créé en 2004 et la politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels adoptée en 2009 présente cette initiative comme un volet important pour soutenir les acquisitions en vue d'augmenter la superficie protégée et la mise en valeur des milieux naturels. Depuis sa création et jusqu'au 31 décembre 2015, le conseil municipal y a affecté 29 millions de dollars et le solde non utilisé à cette date était de 13,4 millions.

16 Nous avons constaté que le cadre de gestion et le suivi de l'atteinte des objectifs en matière de conservation et d'acquisition de milieux naturels étaient déficients.

17 En effet, il n'existe pas de plans à moyens et longs termes incluant la stratégie de financement pour procéder aux acquisitions contribuant aux objectifs de la politique. Ainsi, sur les 40 acquisitions financées à même les sommes affectées au Projet de 2004 à 2015, la majorité n'avait pas été prévue au programme triennal d'immobilisations et plus de la moitié sont le résultat d'offres initiées par les propriétaires de terrains qui ont donné lieu à des ententes de gré à gré.

18 Par ailleurs, avec la présentation actuelle du Projet dans les états financiers de la ville, le lecteur ne peut se rendre compte que des fonds sont réservés pour des acquisitions.

GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES

19 Deux volets ont été examinés dans cet audit. Le premier concerne le plan de gestion de la Ville pour prévenir ou faire face à un accident éventuel impliquant des matières dangereuses sur son territoire. Dans le deuxième volet, nous avons examiné si les matières dangereuses que la Ville utilise dans le cadre de ses activités sont gérées de façon à protéger les citoyens et les employés.

20 Depuis 2010, la Ville dispose d'un plan de sécurité civile pour planifier et se préparer à un incident majeur éventuel sur son territoire. Or, l'information sur les entreprises de son territoire qui produisent, utilisent ou entreposent une matière dangereuse n'est pas à jour puisqu'elle provient principalement d'une analyse réalisée en 2002. Par ailleurs, en ce qui concerne les entreprises qui présentent un risque très élevé lié aux matières dangereuses, la Ville n'a pas mis en place les moyens pour obtenir l'information sur la façon dont ces entreprises gèrent ce risque. Une information à jour tant sur la présence de ces matières que sur les mesures prises pour contenir les risques qui y sont liés constituent, pour la sécurité civile, une condition importante pour jouer adéquatement son rôle sur le territoire.

21 En ce qui a trait à la gestion des risques des matières dangereuses utilisées par la Ville, les employés n'ont pas tous suivi la formation sur les matières dangereuses requise en vertu de la réglementation. De plus, des fiches signalétiques sur l'utilisation de chaque produit ainsi que plusieurs procédures internes, visant par exemple la manipulation des matières dangereuses ou leur transport, ne sont pas à jour.

VÉHICULES DE POLICE – UTILISATION ET ENTRETIEN

22 Le parc automobile du Service de police de Laval (SPL) comprenait 304 véhicules au 31 décembre 2016. Les délais de mise en service des véhicules pourraient être améliorés ; le SPL devrait se doter d'une cible à cet égard. En ce qui concerne la mise au rancart, les pratiques de la Ville ne donnent pas l'assurance que chaque véhicule est remplacé au moment opportun. De plus, certains appareils embarqués tels le système de reconnaissance de plaques d'immatriculation, les radars Doppler et le système de location GPS sont sous-utilisés.

23 En ce qui concerne l'entretien des véhicules, le nouveau système de gestion des véhicules n'est pas entièrement déployé. Des informations de gestion sur les véhicules et les données sur leur entretien sont manquantes, ce qui a des conséquences sur l'efficacité des travaux d'entretien et les coûts qui y sont rattachés.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

24 Le suivi porte sur les recommandations émises par le Bureau du vérificateur général dans les rapports précédents. Les résultats sont basés sur les déclarations des gestionnaires. Sur les 164 recommandations ouvertes au 31 décembre 2015, 56 étaient des nouvelles recommandations de l'exercice. Au 31 décembre 2016, 68 des 164 recommandations étaient fermées ce qui représente un taux d'application de 42 % comparativement à 38 % en 2015 et 28 % en 2014.

25 En considérant seulement les recommandations émises des 2 années précédant la date du rapport, le taux d'application des recommandations était de 65 % au 31 décembre 2016 (recommandations 2012-2014) alors qu'il était de 53 % en 2015 (2011-2013) et 43 % (2010-2012) en 2014.

26 L'augmentation des taux d'application des recommandations démontre que dans les dernières années, la direction a intensifié sa prise en charge des recommandations du vérificateur général. Je l'encourage à poursuivre en ce sens.

TRAVAUX DE CERTIFICATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

27 Contrairement aux dernières années, j'ai formulé cette année une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés de la Ville et de la STL puisqu'au cours de l'exercice 2016, ces deux entités ont modifié leur méthode de comptabilisation des paiements de transfert.

AUDIT DE CONFORMITÉ ET AUTRES TRAVAUX

28 J'ai audité le calcul établissant le taux global de taxation réel et émis une opinion favorable sur la conformité de ce calcul aux exigences légales.

29 La Loi sur les cités et villes stipule que l'auditeur de toute personne morale bénéficiant d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la municipalité est tenue de transmettre une copie des états financiers annuels et tout autre rapport au vérificateur général. Le montant versé par la Ville aux dix-sept entités visées par cette exigence, s'élève à environ 25 millions de dollars dont 20 millions attribués à la Cité de la culture et du sport de Laval. Nous avons obtenu les états financiers audités pour seize entités. Pour la Cité de la culture et du sport de Laval, seul un projet d'états financiers nous a été remis, le rapport de l'auditeur ainsi que l'approbation par le conseil d'administration étant prévus en août 2017.

RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

30 Ce chapitre présente l'information liée à la gestion administrative des activités du Bureau du vérificateur général pour l'année 2016. On trouvera à l'annexe du présent rapport, l'état des dépenses du Bureau ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant sur celles-ci.

SUBVENTIONS ET ENTENTES

DANS LES DOMAINES DE LA CULTURE, DES LOISIRS,
DU SPORT ET DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

2

1. VUE D'ENSEMBLE	15
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	17
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	19
4. RÉSULTATS DE L'AUDIT	20

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Contexte

1 Le Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social (CLSDS) a pour mission, entre autres, de promouvoir l'importance de la culture, du sport, du plein air, des loisirs et des activités reliées à la vie communautaire. Il parvient à offrir plusieurs services aux citoyens notamment grâce à divers types d'assistance offerts à près de 500 organismes à but non lucratif (OBNL) qui sont partenaires de la Ville de Laval dans ces domaines.

2 D'abord, dans la Politique de reconnaissance des organismes communautaires révisée en 2002, la Ville a élaboré des critères afin de déterminer, parmi les organismes qui œuvrent sur son territoire, lesquels peuvent être reconnus à titre de partenaires et être admissibles aux différentes formes d'assistance qu'elle offre, notamment :

- Un soutien financier (subventions et ententes) ;
- Un soutien professionnel (répondant municipal) ;
- Un soutien physique (plateaux sportifs, centres communautaires, parcs, lieux de diffusion culturelle et équipements mobiles).

3 Par la suite, c'est la Politique d'assistance financière dans les domaines de la culture, des loisirs et de la vie communautaire (la Politique), en vigueur depuis 1999, qui précise, les lignes directrices en matière d'assistance financière. En complément à la Politique, la Ville a conçu un certain nombre de programmes d'assistance financière pour encadrer l'allocation de différents types de subventions dans chacun des domaines d'intervention du CLSDS ; ces programmes sont listés à l'Annexe II.

4 Lors de son ébauche, la Politique visait l'encadrement de deux formes d'assistance financière :

- Les subventions qui ont pour but de contribuer à soutenir un projet, une activité ou le fonctionnement d'un organisme en fonction de sa mission et de ses objectifs sans contrepartie pour la Ville ;
- Les ententes (aussi appelées ententes de service, ententes de responsabilités partagées ou ententes de gestion) en vertu desquelles la Ville verse une contribution en contrepartie de la réalisation d'un mandat précis. Cela implique le partage des responsabilités de gestion (planification, organisation, direction, contrôle) entre la Ville et l'organisme concerné.

5 Le tableau 1 présente les sommes d'assistance financière accordées par le CLSDS à des OBNL durant la période visée par nos travaux.

TABLEAU 1 — Assistance financière versée par le CLSDS*

(en milliers de dollars)

DOMAINES D'INTERVENTION	2014	2015
Arts et culture	3 919	3 797
Événements spéciaux	2 569	4 369
Loisirs et vie communautaire	1 493	1 541
Sports et plein air	1 538	1 339
Soutien ponctuel alloué par le Comité de coordination des ressources publiques (CCRP)**	474	234
Divers	178	221
TOTAL	10 171	11 501

* Les organismes visés peuvent aussi recevoir de l'assistance financière par l'intermédiaire d'autres services de la Ville, par exemple par le Service du développement économique qui gère certains programmes de subvention.

** Pour présenter des données qui peuvent être comparées, les dépenses de soutien ponctuel accordé par le CCRP en 2014, et qui étaient comptabilisées avec les dépenses du Service du greffe, ont été ajoutées au tableau.

Source : Ville de Laval (extractions des registres comptables)

6 Le CLSDS relève de la Direction générale adjointe aux services de proximité.

Il assume plusieurs responsabilités, dont les suivantes¹ :

- Favoriser le perfectionnement d'artistes lavallois ;
- Assumer la responsabilité des activités régionales et de secteurs (activités sportives, de plein air et communautaires) en suscitant la prise en charge des activités par les citoyens ;
- Soutenir les organismes communautaires et de loisirs afin de les aider à se structurer et à réaliser des plans d'action et de services communautaires et récréatifs ;
- Assurer la responsabilité des événements spéciaux.

¹ Extrait du Règlement L-12278 portant sur l'organisation administrative de la Ville de Laval.

7 En corollaire, le CLSDS est responsable de la mise en œuvre des politiques et des programmes de la Ville en matière d'assistance financière dans ses domaines d'intervention.

1.2 Processus d'allocation de l'assistance financière

8 Pour bénéficier d'une assistance de la part de la Ville, les organismes doivent faire une demande de reconnaissance conformément à la Politique de reconnaissance, et ensuite mettre à jour annuellement leur dossier pour conserver leur statut.

9 Une fois leur dossier à jour, les organismes qui souhaitent obtenir une subvention dans le cadre d'un programme doivent faire parvenir leur demande d'assistance sur les formulaires prescrits en respectant les dates d'échéance. Par la suite, le répondant municipal attribué à l'organisme procède à l'analyse de la demande. Certaines subventions peuvent aussi être accordées sans être rattachées à un programme. Les organismes qui souhaitent en bénéficier adressent leurs demandes à la Ville qui les analyse au cas par cas.

10 Les ententes sont aussi libellées et conclues de façon individuelle. Certaines, datant de plus de vingt ans, ont été reconduites tacitement d'année en année, tandis que d'autres couvrent une période de trois ans, et plusieurs autres sont renouvelées formellement sur une base annuelle.

11 Dans tous les cas, subvention ou entente, le répondant municipal prépare un certificat du trésorier qui décrit la nature des activités et les sommes en jeu. Par la suite, l'approbation de la transaction a lieu conformément aux règles de délégation de pouvoir en vigueur, et les montants prévus sont versés aux organismes, en général, avec une exigence de reddition de comptes.

Cadre légal

12 Certains organismes bénéficiaires du soutien de la Ville sont soumis à une exigence légale : conformément à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes, un organisme qui reçoit de la Ville une subvention de plus de 100 000 \$ doit demander à son auditeur de transmettre au vérificateur général de la Ville une copie des états financiers annuels, une copie de son rapport portant sur ces états, ainsi que tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations. En 2014 et en 2015, ce sont respectivement quinze et treize organismes qui ont été concernés par cette exigence.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

13 Nous avons réalisé un mandat d'audit de l'optimisation des ressources portant sur les fonds versés, sous forme de subventions ou dans le cadre d'ententes, à des OBNL œuvrant dans les domaines de la culture, des loisirs, du sport et du développement social. Nos travaux ont été menés en vertu des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes et conformément aux normes de missions de certification présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

14 L'objectif du mandat était de s'assurer que la Ville gère de façon économique, efficiente et efficace l'assistance offerte aux organismes qu'elle reconnaît à titre de partenaires.

15 La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion. Notre évaluation est basée sur les critères² que nous avons jugés valables dans les circonstances; ils sont fondés sur les exigences des politiques et des programmes de la Ville, ainsi que sur les principes de saine gestion.

16 Les travaux portaient principalement sur des opérations qui ont eu lieu en 2014 et en 2015. Des sommes versées et des événements survenus en dehors de cette période ont aussi été considérés dans le but de formuler des conclusions appropriées. Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé nos conclusions le 9 mai 2017.

17 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, les responsabilités et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part ;
- Obtention et révision de la documentation, des politiques, des procédures et des règlements ;
- Compilation et analyse des données, des documents et des rapports existants pour confirmer l'exécution des processus et corroborer les réponses des intervenants.

18 Pour obtenir un portrait diversifié des situations à analyser, un échantillon de 15 organismes a été sélectionné sur une base discrétionnaire, en fonction de critères tels que le domaine d'activité, le type d'organisme, le montant accordé et la nature de l'aide. Le tableau 2 illustre l'importance des montants alloués aux organismes ayant fait l'objet de nos travaux.

TABLEAU 2 — Assistance financière accordée aux organismes de l'échantillon

(en dollars)

DOMAINES D'INTERVENTION	Nombre d'organismes	2014	2015
Arts et culture et événements spéciaux	4	360 878	597 391
Loisirs et vie communautaire	4	310 563	315 494
Sports et plein air	5	909 996	1 179 123
Soutien ponctuel alloué par le Comité de coordination de ressources publiques (CCRP)	2	95 000	75 000
TOTAL	15	1 676 437	2 167 008

² L'objectif de l'audit et les critères d'évaluation sont présentés à l'annexe I.

19 De plus, nous avons procédé à l'analyse des contrôles en vigueur dans les processus de mise à jour de la reconnaissance des OBNL pour 11 de ces organismes qui œuvrent dans les principaux domaines d'activité. L'échantillon comprend :

- Trois organismes professionnels du domaine des arts et de la culture ;
- Quatre organismes du domaine des sports et du plein air ;
- Deux organismes qui se consacrent à la gestion de centres communautaires ;
- Deux organismes du secteur du développement social.

20 Nous avons aussi analysé les processus d'allocation des subventions et l'établissement d'ententes de service pour les OBNL mentionnés précédemment ainsi que pour quatre autres organismes sélectionnés parmi ceux qui ont bénéficié du soutien de la Ville, mais qui ne sont pas considérés comme des organismes à vocation communautaire :

- Un organisme organisateur d'un événement estival ;
- Une association touristique régionale ;
- Deux organismes bénéficiaires de subventions de soutien ponctuel.

21 Selon la nature de leurs activités, certains des organismes sélectionnés ont bénéficié d'assistance financière dans le cadre du Programme d'assistance financière pour les organismes professionnels en arts et culture, volet soutien annuel au fonctionnement, ou du Programme d'assistance financière en sports collectifs et en sports individuels, volet soutien annuel au fonctionnement et à l'encadrement. De plus, ils ont pu recevoir de l'assistance financière par le moyen de subventions accordées en dehors des programmes en vigueur, ou grâce à des ententes avec la Ville.

22 L'audit a porté exclusivement sur les processus en vigueur à la Ville et toutes les recommandations qui en découlent sont adressées à la Ville. L'utilisation des montants d'assistance financière faite par les organismes bénéficiaires n'a pas été visée par les travaux.

3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT

23 Pour les organismes sélectionnés dans notre échantillon, tous les montants d'assistance financière accordés sous forme de subventions ou dans le cadre d'ententes ont été approuvés conformément à la délégation de pouvoir en vigueur à la Ville.

24 La Politique de reconnaissance actuelle comporte des exigences qui manquent de précision en ce qui concerne le niveau de fiabilité de l'information financière à soumettre, les règles démocratiques à respecter, ainsi que l'existence de mécanismes visant à identifier, divulguer et gérer les situations de conflit d'intérêts au sein du conseil d'administration de l'organisme ou dans le cadre de ses liens avec la Ville. Cependant, il est à noter que cette politique est en voie de révision.

25 En ce qui concerne l'admissibilité, certaines conditions spécifiques aux différents programmes n'ont pas fait l'objet d'une évaluation de la part de la Ville. De plus, cette dernière verse aussi des subventions en dehors des programmes, et elle conclut des ententes de gré à gré, parfois sans documenter sa démarche pour le choix du partenaire.

26 Il existe des ententes signées de longue date qui ne comportent pas de trace de justification pour l'établissement des montants de soutien qui ont été fixés initialement, et qui ont été renouvelés par la suite. Ces ententes sont imprécises ou incomplètes en ce qui concerne les activités qui sont couvertes par l'assistance financière et les responsabilités respectives des partenaires.

27 Dans une situation exceptionnelle, même si les versements de l'assistance financière étaient conditionnels à la réalisation d'actions précises destinées à améliorer sa gouvernance et sa gestion, un organisme bénéficiaire a obtenu le versement de sommes sans avoir rempli les conditions à la satisfaction des répondants.

28 Nous avons observé que les exigences en matière de reddition de comptes relatives aux ententes signées ou aux subventions accordées en dehors des programmes ne sont pas toujours comparables. En effet, elles ne sont pas nécessairement établies en fonction de l'importance des montants dont ont bénéficié les organismes, et le suivi qui en est fait varie d'un cas à l'autre. De plus, les objectifs à atteindre et les résultats attendus de la part des partenaires ne sont pas mesurables. Ils sont principalement qualitatifs et ils ne sont pas assez précis pour être évalués par la suite.

29 Enfin, les activités de suivi et de contrôle sont d'une autre nature que les fonctions principales assumées par les répondants municipaux. D'ailleurs, ces derniers ne possèdent pas nécessairement les compétences nécessaires en matière d'analyse financière.

30 Notons la mise en vigueur de programmes de soutien ponctuel qui reflète une volonté d'améliorer les pratiques et de privilégier l'équité et la transparence. Cependant, une révision s'impose, car certains des programmes de soutien ponctuel ne sont pas assortis de conditions d'admissibilité, de critères financiers ou de balises suffisamment précis pour assurer, par exemple, que des demandes similaires reçoivent un soutien comparable. De plus, le processus pour accéder à l'assistance de la Ville par le biais des programmes de soutien ponctuel ainsi que les exigences en matière de reddition de comptes sont moins contraignantes comparativement à ce qui est en vigueur pour tous les autres programmes.

4. RÉSULTATS DE L'AUDIT

31 Nous nous sommes intéressés aux différentes étapes du processus d'assistance financière sous la responsabilité du CLSDS : l'admissibilité des organismes à titre de partenaires, l'attribution de l'assistance financière et le suivi effectué quant au respect des exigences imposées par la Ville. Nous nous sommes aussi penchés sur les autres mesures d'assistance financière accordée sous forme de soutien ponctuel. Enfin, nous avons analysé les nouveaux programmes élaborés pour les événements spéciaux et pour les demandes de soutien ponctuel.

4.1 Admissibilité aux différentes formes de soutien

Politique de reconnaissance

32 En mettant en vigueur sa Politique de reconnaissance, la Ville a établi des critères d'admissibilité pour les OBNL qui œuvrent sur son territoire et qui souhaitent bénéficier de son soutien. Les critères d'admissibilité pour la reconnaissance d'un organisme sont relatifs à :

- Son origine (initiative des citoyens) ;
- Son statut (corporation sans but lucratif, incorporée selon la partie III de la Loi sur les compagnies³) ;
- Sa réglementation incluant le volet de la vie démocratique ;
- La nature de ses activités (besoins reconnus d'intérêt général, concertation, but non lucratif).

³ RLRQ c C-38 (LCQ)

RESPECT DES EXIGENCES

33 En principe, un organisme doit obtenir la reconnaissance de la Ville, et ensuite il doit s'assurer de faire une demande annuelle de mise à jour de son dossier. Ce processus constitue, pour les OBNL, une formalité administrative préalable à l'allocation d'une subvention, à la conclusion d'une entente de service ou à l'octroi de toute autre forme de soutien.

34 Un organisme communautaire a bénéficié d'une assistance financière sans avoir obtenu au préalable, la reconnaissance de la Ville et d'autres organismes qui ont reçu une telle assistance possèdent un dossier incomplet selon les exigences de la Politique de reconnaissance.

35 Au cours de la période visée par nos travaux, 10 des 11 organismes communautaires vérifiés ont obtenu la reconnaissance de la Ville avant d'obtenir l'assistance financière, comme prévu dans la Politique de reconnaissance. Cependant, un des organismes vérifiés a reçu, une première fois, de l'assistance financière sans avoir demandé la reconnaissance de la Ville, ce qui a été fait par la suite.

36 Des cas de non-conformité aux exigences de la Politique de reconnaissance ont été détectés dans 9 des 11 dossiers examinés : formulaire d'information générale incomplet, états financiers non consignés au dossier ou non signés par les administrateurs, rapport de l'auditeur non signé, procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle absent ou non signé. Selon la procédure, les répondants doivent s'assurer d'obtenir toute la documentation nécessaire à la mise à jour des dossiers à l'aide d'une liste de contrôle, mais l'application de mesures de suivi n'est pas uniforme. Chaque répondant décide, au cas par cas, d'exiger ou non que tous les documents soient obtenus avant de procéder au renouvellement de la reconnaissance.

37 Les organismes qui ne sont pas considérés comme des organismes communautaires reconnus à titre de partenaires ne sont pas soumis à des exigences minimales pour être admissibles au soutien de la Ville.

38 Parce qu'ils ne sont pas considérés comme des organismes communautaires reconnus à titre de partenaires par le CLSDS, les quatre autres organismes de l'échantillon ont reçu de l'assistance financière de la part de la Ville sans avoir l'obligation de soumettre une demande de reconnaissance et de respecter les exigences qui s'y rattachent incluant le dépôt de documentation. Cette situation crée une iniquité entre les organismes susceptibles de bénéficier du soutien de la Ville, car certains doivent respecter un processus formel et des exigences préalables pour être admissibles, tandis que d'autres n'ont pas à le faire.

EXIGENCES EN MATIÈRE D'INFORMATION FINANCIÈRE ET DE RÈGLES DÉMOCRATIQUES

39 La Politique de reconnaissance exige, entre autres, que les organismes soient régis par des règles démocratiques reconnues. Cet aspect n'est pas défini dans le texte, mais la Ville s'attend minimalement à la participation active des membres à la prise de décision grâce au processus démocratique, à la constitution d'un conseil d'administration qui est formé d'officiers élus annuellement par les membres de l'organisme, et à la tenue d'une assemblée générale annuelle.

40 Les organismes doivent soumettre leur charte ou leur convention d'existence, les règlements généraux, si des modifications y ont été apportées au cours de l'année, ainsi que les documents suivants :

- Les réponses à un questionnaire d'informations générales ;
- Le bilan financier approuvé lors de l'assemblée générale annuelle ;
- Le procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle ;
- La liste des membres du conseil d'administration ;
- Le certificat d'assurance responsabilité pour les locaux permanents ;
- Le rapport d'activités.

41 Les exigences de la Politique de reconnaissance en vigueur manquent de précision en ce qui concerne le niveau de fiabilité de l'information financière à soumettre, les règles démocratiques à respecter, ainsi que l'existence de mécanismes visant à identifier, divulguer et gérer les situations de conflit d'intérêts au sein du conseil d'administration de l'organisme ou dans le cadre de ses liens avec la Ville.

RAPPORTS FINANCIERS

42 Pour les OBNL qui souhaitent être reconnus à titre de partenaires, la Ville n'a pas précisé le degré de fiabilité de l'information financière auquel elle s'attend.

43 Pour les 11 organismes reconnus de notre échantillon, 68 % des états financiers avaient été audités, 14 % avaient fait l'objet d'une mission d'examen (niveau d'assurance moyen), alors que 18 % avaient un niveau d'assurance variant de faible à nul.

44 Actuellement, le niveau d'assurance de l'information financière présentée par les organismes dans le cadre de la mise à jour du dossier de reconnaissance n'est pas toujours proportionnel à l'importance des sommes que la Ville leur a versées sous la forme de subventions ou dans le cadre des ententes qu'elle a signées. La Ville exige que les organismes qui reçoivent des subventions supérieures à 100 000 \$ transmettent les états financiers audités, requis selon l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes, mais parfois elle ne précise pas ses exigences en la matière aux organismes avec lesquels elle signe des ententes pour des montants équivalents.

RÈGLES DÉMOCRATIQUES

45 La Politique de reconnaissance devrait être suffisamment précise quant aux exigences en matière de règles démocratiques pour orienter les organismes afin qu'ils corrigent des situations insatisfaisantes, qu'ils améliorent leurs pratiques en fonction des principes de saine gouvernance qui font consensus de nos jours, ou pour appuyer les répondants municipaux dans le processus d'obtention ou de renouvellement de la reconnaissance.

46 Quelques situations de pratiques qui ne sont pas suffisamment démocratiques ont été détectées :

- Dans trois cas, le directeur général de l'organisme siège sur le conseil d'administration à titre de président ou de membre ;
- Dans deux cas, en plus du directeur général, une personne qui lui est liée est aussi membre du conseil.

47 Il est aussi arrivé, dans le passé, que le directeur général d'un organisme qui reçoit de l'aide financière soit lié à une personne occupant un poste décisionnel au sein du service concerné à la Ville. Dans ce cas précis, le problème s'est régularisé de lui-même à la suite du départ à la retraite du gestionnaire. À ce jour, il n'y a pas d'encadrement qui a été mis en place pour gérer ce type de situation.

48 Parmi les organismes scrutés, nous avons détecté aussi un organisme au sein duquel un conseiller municipal siège sur le conseil d'administration, et un autre organisme pour lequel un gestionnaire de la Ville agit à titre de président du conseil d'administration. Ces situations peuvent nuire à la neutralité des rapports entre les organismes et leurs répondants. Dans l'éventualité où la Ville considère une telle situation inévitable, elle doit documenter les mesures prises pour s'assurer de préserver l'équité dans le traitement des dossiers.

49 En somme, il n'y a pas de modalités précises en matière de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts susceptibles d'affecter les règles démocratiques ; en conséquence, la Ville doit juger les situations problématiques au cas par cas.

50 Un projet de révision en cours propose une refonte de la Politique de reconnaissance existante qui doit donner lieu à la Politique d'admissibilité au soutien municipal destinée aux organismes lavallois. Dans la version dont nous avons pris connaissance, des critères ont été ajoutés entre autres en ce qui concerne l'obligation pour les organismes de disposer d'un mécanisme visant à identifier, divulguer et gérer les situations de conflit d'intérêts au sein du conseil d'administration ou dans le cadre des liens avec la municipalité. Cette exigence représente une amélioration importante par rapport à la politique existante, mais la Ville devra aussi se positionner quant aux critères précis auxquels elle fera référence pour évaluer si les mécanismes mis en place par les organismes sont satisfaisants.

Politique d'assistance financière et programmes de soutien financier

51 La Politique de reconnaissance constitue le fondement des relations avec les partenaires, et représente un prérequis pour être admissible à plusieurs programmes d'aide. En complément, c'est la Politique d'assistance financière dans les domaines de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, ainsi que ses différents programmes, qui guident l'attribution du soutien financier.

52 Les programmes dans le domaine des arts et de la culture ont été mis à jour pour refléter les orientations de la Politique culturelle qui a été approuvée par le comité exécutif de la Ville en juillet 2006. Par contre, ceux des domaines des sports, du plein air et des loisirs datent de 1999, et n'ont pas été mis à jour à la suite de l'adoption de Politique de l'activité physique de Laval qui a eu lieu en juin 2012. Le plan de développement du CLSDS prévoit l'élaboration d'un programme de soutien financier aux événements sportifs pour 2017 de même que la révision des programmes de soutien en 2017 et en 2018.

RESPECT DES EXIGENCES

53 Les programmes de soutien qui se rattachent à la Politique précisent les organismes visés, les conditions d'admissibilité particulières et certains critères pour évaluer les demandes d'assistance financière.

54 En ce qui concerne le respect des conditions d'admissibilité spécifiques aux différents programmes, certains critères n'ont pas fait l'objet d'une évaluation de la part de la Ville.

55 D'abord, le Programme d'assistance financière pour les organismes professionnels en arts et culture, volet soutien annuel au fonctionnement, indique que le montant total de la subvention, qui inclut l'ensemble des services offerts à l'organisme par la municipalité en plus du soutien financier, ne doit pas représenter plus de 50 % des ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisme. Or, la Ville calcule parfois le pourcentage de subvention en fonction des revenus totaux, ce qui ne répond pas aux exigences du programme. En plus, elle n'a pas défini clairement les dépenses admissibles à titre de frais de fonctionnement.

56 De plus, l'une des conditions d'admissibilité du Programme d'assistance financière en sports collectifs et en sports individuels, volet soutien annuel au fonctionnement et à l'encadrement, est de faciliter l'accessibilité des activités aux personnes démunies. Cependant, le programme n'indique pas quelles preuves doivent fournir les organismes et quels critères précis la Ville compte utiliser pour évaluer le respect de cette condition d'admissibilité. D'ailleurs, les dossiers examinés ne contiennent pas d'évidence que les organismes qui ont bénéficié du programme ont mis en place des mesures satisfaisantes aux yeux de la Ville pour faciliter l'accès aux personnes démunies.

57 Le même programme comporte aussi des conditions d'admissibilité de nature financière fixant un seuil minimum d'autofinancement et un seuil maximum de surplus cumulé. Or, un des organismes sélectionnés n'a pas produit d'états financiers durant la période que nous avons analysée. Sans l'information qu'ils contiennent, la Ville n'a pas pu s'assurer du respect des conditions d'admissibilité avant d'autoriser le versement de la subvention. En 2016, la Ville a toutefois relancé l'organisme pour qu'il régularise sa situation.

Subventions hors programmes et ententes

58 En 2015, 65 % de l'assistance financière a été allouée sous la forme d'ententes, alors que moins de 35 % des sommes versées par le CLSDS se rapportaient à des subventions reliées ou non à un programme.

59 Par exemple, dans l'échantillon que nous avons sélectionné, 58 % (36 % en 2014) des sommes versées en 2015 ont été accordées par la Ville à la suite d'une entente dans laquelle une contrepartie était demandée à l'organisme, les subventions représentaient respectivement 6 % (8 % en 2014) pour celles accordées conformément à un programme et 36 % (56 % en 2014) en dehors d'un programme.

60 La Ville conclut des ententes de gré à gré, parfois sans documenter sa démarche pour le choix du partenaire retenu.

61 Dans le domaine des arts et de la culture, la Ville confie la réalisation de certaines activités à des organismes par le biais d'ententes signées de gré à gré. D'abord, la Ville choisit ses partenaires en fonction de sa connaissance du milieu, et elle détermine quels organismes sont aptes à rendre les services recherchés, mais elle ne documente pas cette démarche. Ensuite, elle renouvelle annuellement les ententes, toujours avec les mêmes partenaires. Dans un cas, le choix du partenaire a été fixé en 2006 et a été renouvelé chaque année depuis cette date. Dans le passé, selon les représentants du CLSDS, la Ville présentait une faible vitalité culturelle et le choix des partenaires dans le domaine était restreint, ce qui pouvait expliquer, en partie, cette pratique.

62 Les ententes de gré à gré sont permises, car la Loi sur les cités et villes stipule que les exigences en matière de demandes de soumissions publiques ou sur invitation ne s'appliquent pas aux ententes avec les OBNL.

63 Toutefois, le caractère discrétionnaire des façons de faire actuelles présente, entre autres, des faiblesses en matière de transparence et d'équité auprès de nouveaux organismes qui souhaiteraient, le cas échéant, obtenir des subventions ou offrir leurs services pour réaliser des mandats pour le compte de la Ville. Ces faiblesses pourraient être corrigées en sondant les offres potentielles du milieu, ou en procédant par appel de projets au sein de la communauté lavalloise. Dans le cas où un organisme est seul à offrir un service en particulier menant à une entente de gré à gré, il est recommandé de bien documenter le dossier qui soutient la prise de décision.

RECOMMANDATIONS	
2016-2-1	Veiller au respect des exigences relatives à l'admissibilité contenues dans la Politique de reconnaissance des organismes communautaires et dans les programmes en vigueur.
2016-2-2	S'assurer que les organismes qui ne sont pas considérés comme des organismes communautaires reconnus à titre de partenaires soient soumis à des exigences minimales pour être admissibles au soutien de la Ville.
2016-2-3	Compléter la révision de la Politique de reconnaissance des organismes communautaires, sans omettre : <ul style="list-style-type: none"> • D'établir des exigences en matière de fiabilité de l'information financière en fonction de l'importance des montants alloués pour tous les types d'assistance financière ; • De préciser les critères en matière de gouvernance et de vie démocratique notamment en ce qui a trait à la déclaration et la gestion des conflits d'intérêts réels ou apparents.
2016-2-4	Évaluer l'option de sonder les offres potentielles du milieu avant de conclure des ententes de gré à gré et, le cas échéant, documenter le dossier qui soutient la prise de décision.
2016-2-5	Établir des modalités pour la gestion des conflits d'intérêts et pour le traitement des dossiers qui sont incomplets.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

Plusieurs faits et situations rapportés dans cet audit sont déjà réglés. La mise en place en 2017 de la Commission de la gouvernance pour les organismes recevant plus de 100 000 \$ par année en contribution financière répond à certaines recommandations formulées. De plus, la Politique d'admissibilité au soutien municipal destiné aux organisations lavalloises, en cours de rédaction, répondra aussi à de nombreux éléments soulevés dans cet audit.

De façon à préciser ses attentes en matière d'éthique et de déontologie à l'égard des membres de ses comités, la Ville fait actuellement cheminer un projet de règlement (L-12505), instaurant le Code de conduite des membres de comités, qui comporte notamment un article traitant spécifiquement des conflits d'intérêts.

Les interventions suivantes seront aussi déployées :

- Une analyse exhaustive des rôles et responsabilités du personnel associé à la reconnaissance municipale et à sa reddition de comptes seront effectuées et des ajustements seront apportés dans le cadre du plan de déploiement de la nouvelle politique ;
- Les critères en matière de gouvernance et de vie démocratique ainsi qu'en ce qui a trait à la déclaration et à la gestion des conflits d'intérêts réels ou apparents seront précisés dans les conditions d'admissibilité de la nouvelle politique ;
- L'ensemble des parties prenantes (Secrétariat de la gouvernance, Bureau d'intégrité et d'éthique de Laval, Service des finances, Service du greffe et le Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social) se concerteront afin de convenir des exigences administratives à faire respecter par les organismes qui ne sont pas considérés comme des organismes communautaires ;
- Les exigences en matière de fiabilité de l'information financière seront réévaluées lors de la révision des programmes de soutien financier ;
- Les ententes de gré à gré avec des partenaires lavallois visent dans certains cas, en plus de l'aide financière, le renforcement de la vitalité communautaire et culturelle et cette justification sera dorénavant documentée afin de soutenir les recommandations d'octroi financier au comité exécutif ;
- La révision des programmes de soutien financier et des outils d'analyse des demandes d'aide financière précisera le traitement des situations où les dossiers sont incomplets et les modalités pour la gestion des conflits d'intérêts.

4.2 Attribution et versement du soutien financier

Établissement du montant d'assistance financière

64 Les méthodes pour déterminer les montants d'assistance varient selon qu'ils sont associés à un programme de subvention, à une subvention accordée hors programme ou à une entente qui prévoit une contrepartie.

SUBVENTION EN VERTU D'UN PROGRAMME

65 L'échantillon sélectionné comporte six organismes qui ont bénéficié de subventions en vertu de trois programmes différents.

Arts et culture

66 Le Programme d'assistance financière pour les organismes professionnels en arts et culture, volet soutien annuel au fonctionnement, a permis de partager une somme de 301 500 \$ entre 12 organismes en 2014, et de 311 500 \$ entre 13 organismes en 2015. Les trois organismes de notre échantillon ont touché un total de 70 000 \$ en 2014 et le même montant en 2015.

67 Pour ce programme, les dossiers font l'objet d'une évaluation, au mérite en fonction notamment de la gestion et de la gouvernance ainsi que de l'impact des activités artistiques sur le public. Le processus élaboré par le CLSDS prévoit une réflexion annuelle sur le bien-fondé de poursuivre le partenariat avec les organismes visés, ce qui constitue une bonne pratique.

68 La Ville n'a pas établi de barème pour calculer la répartition des subventions entre les organismes ; elle procède principalement sur une base historique.

69 Le processus d'évaluation débute lorsque les répondants municipaux analysent les demandes individuellement et qu'ils émettent des recommandations concernant les montants à verser. Ensuite, toutes les recommandations sont regroupées et un comité fait un arbitrage. Il compare les montants des subventions de l'année antérieure avec ceux demandés dans l'année courante par rapport à l'enveloppe globale disponible.

Sports et loisirs

70 Le Programme d'assistance financière en sports collectifs et en sports individuels, volet soutien annuel au fonctionnement et à l'encadrement, concerne dix associations régionales en sports collectifs qui se sont partagé respectivement 94 861 \$ en 2014 et 100 035 \$ en 2015 ainsi que quatorze organismes en sports individuels qui ont reçu un total de 134 454 \$ en 2014 et 121 595 \$ en 2015. Trois des organismes sélectionnés dans notre échantillon ont reçu au total 59 500 \$ en 2014 et 56 300 \$ en 2015 en lien avec ce programme.

71 La méthode de partage n'assure pas l'équité entre les demandeurs, car elle ne tient pas compte d'autres formes de soutien comme le prêt de plateaux sportifs ou d'équipements qui sont importants dans le domaine des sports.

72 Dans le cadre de leur demande, tous les organismes fournissent les données nécessaires pour alimenter un outil qui sert à calculer la répartition de l'enveloppe globale des sommes disponibles en fonction de paramètres préétablis, ce qui permet une répartition objective des sommes versées par la Ville. Cependant, le fait de ne pas prendre en compte d'autres facteurs peut créer des iniquités. Par exemple, en 2015, deux organismes ont reçu 45 000 \$ chacun pour couvrir une part de leurs frais de location, ce qui représente respectivement 1,5 et 3,5 fois leur subvention de soutien au fonctionnement.

SUBVENTIONS HORS PROGRAMME

73 En plus de l'assistance financière découlant des programmes et des ententes qui sont renouvelées d'année en année, la Ville verse des montants pour une assistance ou pour un mandat qui peut répondre à un besoin non récurrent.

74 Le montant des subventions accordées en dehors des programmes en vigueur est déterminé de façon discrétionnaire en fonction des disponibilités budgétaires.

75 Cette façon de faire présente un manque de transparence et ne favorise pas l'équité. Par exemple, un organisme a reçu une subvention de 10 000 \$ à la fin de l'année 2014 à titre de contribution additionnelle pour une de ses activités. La Ville n'a pas documenté la pertinence de ce versement qui n'était par ailleurs pas assorti de conditions ou d'exigences particulières. De plus, les documents appuyant la prise de décision présentaient des inexactitudes.

ENTENTES PRÉVOYANT UNE CONTREPARTIE

Arts et culture

76 Dans le domaine des arts et de la culture, les trois organismes sélectionnés ont conclu des ententes avec la Ville durant la période visée, notamment pour de l'assistance dans la programmation artistique estivale présentée dans les espaces publics, ainsi que pour la programmation d'un certain nombre d'événements majeurs.

77 Les ententes ont été renouvelées annuellement. Les tâches confiées se sont accrues et les montants engagés sont passés de 245 500 \$ en 2014 à 378 800 \$ en 2015, puis à 546 500 \$ en 2016. Les sommes allouées conformément aux ententes de service augmentent dans le temps, d'où l'importance de bien encadrer l'établissement des montants en cause.

78 Dans l'échantillon sélectionné, la Ville a signé des ententes dont les taux horaires variaient de 43 % pour des services similaires, sans noter et justifier les écarts dans l'établissement des montants d'assistance financière.

79 En effet, les montants des ententes ont été convenus au cas par cas en fonction des taux horaires exigés par les organismes et du nombre d'heures prévues pour réaliser les mandats. Cela constitue une base d'évaluation valable dans la mesure où les taux exigés par les organismes sont comparés et les écarts sont justifiés, ce qui n'a pas été le cas dans les dossiers sélectionnés.

Sports, loisirs, vie communautaire et plein air

80 Dans le domaine des sports, la Ville finance les coûts de l'arbitrage. Pour ce faire, elle signe des ententes tripartites avec chacune des associations régionales concernées et un organisme de concertation. Ces ententes détaillent clairement la méthode de calcul pour financer l'arbitrage, ce qui est une bonne pratique.

81 De plus, notre échantillon inclut un organisme qui a reçu un peu plus de 50 000 \$ à titre de soutien annuel pour la gestion d'un centre communautaire depuis 2011. Le dossier de cet OBNL constitue un bon exemple des pratiques à suivre pour documenter et justifier l'établissement du montant de soutien et les responsabilités qui s'y rattachent :

- Pour justifier l'établissement du montant de soutien, la Ville a documenté le fait qu'elle s'est basée sur les coûts qu'elle devrait engager si elle dirigeait elle-même le centre, comme les coûts liés aux heures d'ouverture régulières ;
- L'entente entre la Ville et l'organisme documente de façon précise les responsabilités respectives des partenaires.

82 Notre échantillon comprend aussi des ententes avec quatre autres organismes pour :

- La mise en valeur et l'animation d'espaces naturels appartenant à la Ville (soutien annuel récurrent de 347 800 \$) ;
- Les dépenses de fonctionnement engagées par un organisme pour la gestion d'un centre communautaire (soutien annuel récurrent de 175 000 \$) ;
- La tenue d'un événement spécial estival (soutien de 40 000 \$ en 2014 et de 70 000 \$ en 2015) ;
- La demande d'un organisme du domaine du tourisme (soutien de 120 000 \$ étalé sur trois ans).

83 Ces ententes ne comportent pas de justification pour l'établissement des montants de soutien qui ont été fixés initialement et renouvelés par la suite. De plus, elles sont imprécises ou incomplètes en ce qui concerne les activités qui sont couvertes par l'assistance financière et les responsabilités respectives des partenaires.

84 En général, l'imprécision dans les libellés des ententes laisse place à des demandes additionnelles de la part de certains organismes pour le financement d'activités spécifiques. Ces dernières pourraient ou non être couvertes par les montants établis dans les ententes de gestion, selon l'interprétation que l'on en fait.

85 Pour une des ententes, les responsabilités des parties et les conditions à respecter sont si peu détaillées que même si l'entente mentionne la possibilité pour la Ville d'exiger des compensations financières en cas de non-respect, cette clause pourrait difficilement être invoquée.

86 Dans un cas, les conditions de l'entente à intervenir ont été proposées par l'organisme partenaire. La Ville l'a entérinée telle quelle sans considérer y apporter des ajustements, pourtant :

- Les objectifs du projet sont généraux et non mesurables, ce qui rend difficile l'évaluation des résultats annuels ;
- L'échéancier et les principaux jalons de réalisation du projet ne sont pas déterminés ;
- La clause de résiliation en cas de défaut s'applique seulement en faveur de l'organisme ; la Ville ne peut pas s'en prévaloir.

87 La Ville a constaté elle-même ces lacunes et, à la fin de nos travaux, elle travaillait à produire un modèle détaillé qui servira de gabarit pour le renouvellement de plusieurs ententes en vigueur qui sont actuellement jugées désuètes.

Analyse des informations

CRITÈRES ET BALISES

88 Dans le cadre du Programme d'assistance financière pour les organismes professionnels en arts et culture, volet soutien annuel au fonctionnement, les répondants municipaux analysent les informations soumises par les organismes en fonction de différents critères, principalement qualitatifs. L'évaluation des demandes constitue un exercice important pour s'assurer d'atteindre l'objectif de la Ville, et pour estimer la contribution des organismes à la vitalité culturelle de la communauté.

89 Par ailleurs, parmi les éléments évalués, ceux qui portent sur la gestion et sur la viabilité financière de l'organisme seraient de nature à être quantifiés.

90 Faute de critères d'évaluation mesurables et de balises préétablies, les dossiers comportent généralement peu de preuves d'analyse quantitative des documents déposés dans le cadre des demandes d'assistance financière.

91 Par exemple, deux des organismes sélectionnés ont reçu une cote adéquate pour l'évaluation du critère de « qualité de la gestion, de la planification et de la diversification des ressources financières », et ce, même si les répondants municipaux indiquent aux dossiers la nécessité de trouver de nouvelles sources de revenus. Pour la période visée par nos travaux, les revenus de ces organismes provenaient de subventions et d'ententes de service accordées par la Ville dans une proportion de 70 % et de 83 %. Le pourcentage jugé acceptable n'a pas été établi, alors que ce serait une balise quantitative intéressante pour permettre aux répondants municipaux d'évaluer ce critère.

GESTION DES RISQUES

Qualité de la gestion et viabilité financière

92 La Ville, comme le font en général les bailleurs de fonds, doit évaluer la qualité de la gestion des organismes et se soucier de leur viabilité. Elle peut se concentrer uniquement sur la viabilité du projet à soutenir, ou s'intéresser aussi à la viabilité de l'organisme. Dans tous les cas, il s'agit d'un élément clé qui permet de s'assurer de la pérennité du partenariat avec l'organisme.

93 Pour un événement, la Ville n'a pas pris tous les risques en considération, plus particulièrement en matière de qualité de la gestion et de viabilité financière, et elle ne s'est pas basée sur une analyse objective des données disponibles pour approuver le renouvellement à la hausse du soutien financier.

94 Les documents déposés dans le cadre de la demande de subvention en 2015 présentaient des indices probants de risques quant à la qualité de la gestion et à la viabilité financière du demandeur qui organisait annuellement un événement estival :

- Les revenus d'activités (billetterie et kiosques) avaient diminué de 36 %, faisant passer le ratio d'autofinancement de 81 % à 66 % de 2014 à 2015 ;
- Le ratio du fonds de roulement⁴ démontrait que l'organisme ne générait pas suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations financières ;
- Le ratio de viabilité économique⁵ était très faiblement positif en 2015, mais il était négatif les deux années précédentes.

95 L'assistance financière a été renouvelée à la hausse en 2015 pour un montant de 70 000 \$. C'est au terme de cette édition que le CLSDS a produit un bilan qui faisait état, entre autres, du non-respect des saines pratiques de gestion par l'organisme. À la date de fin de nos travaux, ce dernier n'avait pas déposé de nouvelle demande de subvention.

Divulgence des organismes apparentés

96 Le Programme d'assistance financière pour les organismes professionnels en arts et culture, volet soutien annuel au fonctionnement, comporte une exigence à l'égard de la divulgation des apparentés.

97 Dans deux cas sur trois, on retrouve des organismes apparentés au Registre des entreprises sans qu'il y ait de trace de déclarations à cet effet dans les demandes des partenaires, comme l'exige le programme.

98 Lors de l'analyse des demandes, les répondants n'ont pas pris en considération cette exigence. Or, il s'agit d'un élément d'information important qui permettrait à la Ville de s'assurer de gérer certains risques en ce qui concerne la destination et l'utilisation des sommes versées.

Versement

99 Dans l'échantillon sélectionné, tous les versements des montants d'assistance financière ont été effectués après l'approbation par le comité exécutif ou le conseil municipal, comme prévu par la délégation de pouvoirs, et n'ont pas devancé le calendrier préétabli, le cas échéant.

100 Dans une situation, même si les versements de l'assistance financière étaient conditionnels à la réalisation d'actions précises destinées à améliorer sa gouvernance et sa gestion, un organisme bénéficiaire a obtenu le versement de sommes sans avoir rempli les conditions à la satisfaction des répondants.

⁴ Cet indicateur est la façon la plus utilisée pour connaître l'état des liquidités d'une entreprise. Il indique la capacité de l'organisme à faire face à ses dettes à court terme. Si l'actif à court terme est supérieur au passif à court terme, cela signifie que l'entreprise va générer suffisamment d'argent liquide au cours de l'année à venir pour faire face à ses obligations financières. Dans ce cas, le ratio de fonds de roulement sera supérieur à 1 et l'entreprise sera solvable.

⁵ Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'organisme de dégager des surplus de ses activités. Il indique, pour chaque dollar de revenu, ce qui reste après avoir payé l'ensemble des dépenses pour être réinvesti dans le développement futur de l'organisme.

101 Cette exigence était inscrite dans une communication au comité exécutif en 2014 et à la résolution qui approuve la subvention en 2015. Elle constituait un levier important pour donner à la Ville une meilleure garantie en matière de gouvernance et, indirectement, quant à l'usage approprié des sommes allouées. Cet impair a un impact sur la crédibilité des demandes des répondants auprès de l'organisme, et sur l'influence qu'ils pourront exercer dans le futur.

102 Dans de telles circonstances, la Ville aurait eu intérêt à communiquer officiellement à l'organisme le processus à respecter et les conditions liées aux versements de la subvention. À l'interne, tous les intervenants impliqués dans le processus auraient dû être informés des conditions de versement, ce qui n'a pas été fait.

RECOMMANDATIONS	
2016-2-6	<p>Dans les programmes où cela s'applique, évaluer les montants d'assistance financière à attribuer aux organismes demandeurs en prenant en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation d'un barème afin de répartir l'enveloppe budgétaire disponible en fonction, entre autres, de critères quantitatifs ; • La valeur des autres formes de soutien municipal, lorsque celle-ci est importante.
2016-2-7	<p>Définir des balises pour encadrer et documenter la justification et l'évaluation des montants liés aux ententes et aux subventions hors programmes.</p>
2016-2-8	<p>Poursuivre la démarche déjà entreprise pour établir un modèle afin d'uniformiser les protocoles d'entente, et s'assurer que les nouvelles ententes prévoient, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modalités d'établissement des montants d'assistance financière ; • Les descriptions des activités financées et des responsabilités respectives ; • Des objectifs mesurables et les exigences en matière de reddition de comptes ; • Une clause de résiliation qui protège adéquatement la Ville.
2016-2-9	<p>Établir des critères d'évaluation mesurables et des balises pour faciliter l'analyse des demandes d'assistance, considérer tous les risques plus particulièrement en ce qui concerne la qualité de la gestion et la viabilité financière, et s'assurer de la divulgation des organismes apparentés.</p>
2016-2-10	<p>Mettre en place, en collaboration avec tous les services concernés, une procédure pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer l'organisme par écrit des exigences liées au soutien apporté ; • Identifier un responsable du suivi des exigences et de l'autorisation des versements.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

Nous devons cependant proposer un équilibre entre le contrôle et l'accompagnement visant la vitalité communautaire pour préserver nos relations de collaboration et de partenariat avec le milieu. Les actions suivantes seront prévues :

- La révision des programmes de soutien financier et l'élaboration de nouveaux programmes viseront, entre autres, à ce que la valeur des autres formes de soutien municipal, lorsque celle-ci est importante, soit prise en considération pour déterminer les montants d'assistance financière attribués aux organismes ;
- La révision des outils d'analyse des demandes d'aide financière qui serviront à identifier les risques liés à la nature de l'activité et à la crédibilité de l'éventuel bénéficiaire et qui permettront, notamment, d'établir des balises ou des critères objectifs permettant de déterminer le montant d'aide à accorder ;
- L'établissement de conditions liées à un contrat ou à un protocole d'entente formel à intervenir entre les parties ainsi que l'évaluation du respect de ces conditions ;
- La production d'un modèle plus détaillé, présentement en élaboration, servira de gabarit pour le renouvellement de plusieurs ententes (bail immobilier et entente de gestion) régissant les liens entre la municipalité et les organismes gestionnaires d'infrastructures municipales ;
- L'élaboration d'une procédure à respecter dans les situations où les versements des montants d'assistance sont conditionnels au respect d'exigences particulières.

4.3 Suivi

103 Le suivi de l'assistance financière accordée aux partenaires est nécessaire afin d'évaluer le respect du cadre réglementaire, des exigences prescrites par la Politique et par les programmes de subvention ainsi que celles inscrites dans les ententes. La Ville doit également s'assurer que les sommes qu'elle a versées ont été utilisées aux fins prévues et qu'elles ont contribué à l'atteinte des objectifs fixés. Les répondants municipaux ont un rôle important à cet égard.

Respect des exigences

CADRE LÉGAL

104 Pour se conformer aux exigences de la Loi sur les cités et villes, tout organisme qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenu de faire auditer ses états financiers, et l'auditeur de cet organisme doit transmettre au vérificateur général de la Ville une copie de ses états financiers annuels, une copie du rapport d'audit portant sur ces états, ainsi que tout autre rapport résumant les constatations et recommandations de l'auditeur.

105 La Ville n'a pas mis en place un processus afin de compiler l'ensemble des montants alloués directement et indirectement aux organismes dans le but, entre autres, d'informer ceux qui reçoivent plus de 100 000 \$ de l'exigence légale à laquelle ils sont soumis.

106 Nous avons retracé un exemple où un bénéficiaire de l'assistance de la Ville ne s'est pas conformé à l'exigence légale, faute d'information à cet égard. En effet, la Ville verse des sommes d'argent à certains OBNL afin de les aider au paiement de leurs loyers, et elle identifie clairement qu'il s'agit de subventions. Mais pour d'autres organismes, la Ville paie directement les locataires et, dans ces cas, les montants sont enregistrés comme des frais de location et ne sont pas pris en compte à titre de subvention. Un OBNL a reçu ce type d'aide pour un montant de plus de 100 000 \$ en 2015, mais n'a pas été identifié parmi les organismes qui devaient se conformer au cadre légal.

PORTÉE DES PROGRAMMES

107 Comme il est mentionné précédemment, les programmes en vigueur couvrent une faible part de l'assistance financière offerte par la Ville aux organismes reconnus, soit à peine 10 %. Ce sont les subventions accordées en dehors des programmes et les ententes qui représentent les sommes les plus importantes allouées aux organismes, malgré le fait que ces dernières formes de soutien soient moins bien encadrées.

108 Les exigences relatives à la reddition de comptes à produire par les organismes ayant bénéficié d'assistance financière dans le cadre d'ententes signées ou sous la forme de subventions ne sont pas toujours comparables. Elles ne sont pas établies en fonction de l'importance des montants dont ont bénéficié les organismes, et le suivi qui en est fait varie d'un cas à l'autre.

109 Les ententes que la Ville signe avec des OBNL visent, en général, à financer la livraison de services – plus ou moins précis – dans la communauté, alors que les subventions hors programmes sont utilisées pour répondre à des besoins variés, ponctuels ou récurrents. Dans les faits, la nuance entre la nature des subventions et des ententes qui prévoient une contrepartie est parfois subtile, et elle peut laisser place à une certaine interprétation. Pour un même montant, la reddition de comptes exigée par la Ville peut différer selon que l'assistance financière constitue une subvention ou une rétribution pour l'obtention de services.

110 La mise en place, entre autres, d'exigences adaptées à l'importance des montants est souhaitable, car cela permettrait d'assurer un suivi uniforme et l'équité entre les organismes qui obtiennent de l'assistance financière de la part de la Ville.

111 La révision de la Politique et des programmes de soutien financier figure dans les plans du CLSDS. Cette phase sera déterminante, et elle devrait être l'occasion d'élargir la portée des encadrements pour couvrir les diverses formes d'assistance financière accordée par la Ville dans le but d'en assurer un meilleur suivi et une meilleure gestion. L'ajout d'un nouveau programme pour les événements spéciaux que nous décrivons à la section 4.4 de ce rapport, est un pas dans cette voie.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS

112 Selon la Politique, pour toute forme d'assistance financière, les mesures de suivi et d'évaluation doivent comporter, entre autres, l'évaluation du degré d'atteinte des résultats en fonction des objectifs établis. Cette évaluation, prévue en fin d'année, a pour but de recommander pour l'année suivante un non-renouvellement, une diminution, une reconduction ou une augmentation de l'assistance financière.

113 Dans la plupart des cas, les objectifs à atteindre et les résultats attendus de la part des partenaires ne sont pas mesurables. Ils sont principalement qualitatifs et ils ne sont pas assez précis pour être évalués par la suite.

114 En conséquence, les évaluations formelles du degré d'atteinte des résultats en fonction des objectifs établis n'apparaissent pas dans les dossiers analysés.

115 Par exemple, les ententes de service du domaine des arts et de la culture décrivent très précisément les responsabilités des parties, ce qui évite toute équivoque. Cependant, elles ne précisent pas les objectifs et les résultats attendus. Les bilans que les organismes font de leurs projets sont surtout qualitatifs; ils sont axés sur les bons coups et sur les améliorations à apporter lors de l'édition suivante. Ils contiennent parfois certaines données quantitatives qui ne sont pas toujours mises en perspective avec celles des années précédentes ni avec des cibles précises.

116 Sans objectifs mesurables et sans résultats attendus consignés aux ententes, la Ville ne peut évaluer objectivement si les projets sont toujours pertinents au moment de la prise de décision de renouveler, de modifier ou de cesser les ententes.

117 Les ententes signées avec les partenaires du domaine communautaire et du plein air ne comportent pas, non plus, de précision sur les résultats attendus, qualitatifs ou quantitatifs. Par exemple, les ententes ne précisent pas de cibles quant aux taux de fréquentation ou de satisfaction de la clientèle. Dans ce contexte, les répondants municipaux peuvent difficilement évaluer si les activités et les programmes offerts par les organismes répondent aux besoins que la Ville souhaite combler.

118 Pourtant, l'établissement d'objectifs mesurables et de résultats à atteindre ainsi que l'évaluation des résultats, comme prévu à la Politique seraient un levier d'action important pour inciter les organismes qui souhaitent obtenir de l'assistance financière à contribuer aux objectifs de la Ville.

VALIDATION DES DONNÉES

119 En fonction de l'importance des montants, le suivi à exercer sur les sommes versées à titre de soutien financier devrait comporter la validation des informations soumises par les bénéficiaires à titre de reddition de comptes, et la justification de l'utilisation des sommes versées. D'ailleurs, certains programmes et certaines ententes comportent des exigences à cet égard.

120 Les dossiers examinés ne comportent pas de trace de validation des données soumises à titre de reddition de comptes par les organismes, ni de trace de vérification en ce qui concerne l'utilisation des sommes versées aux fins prévues.

121 Par exemple, en ce qui concerne les ententes signées avec les organismes du domaine des sports qui ont pour but de financer les dépenses d'arbitrage, les travaux de validation que font les répondants au moment de verser les sommes se résument à une analyse globale portant sur le caractère raisonnable du montant réclamé. Par la suite, il n'y a pas de procédé de contrôle pour s'assurer de l'utilisation des sommes versées. Les pièces justificatives soumises par les associations se résument à une page contenant des statistiques sur le nombre de joutes par catégorie. Étant donné l'importance des montants en jeu – 498 950 \$ en 2014 et de 502 600 \$ en 2015 – pour deux organismes sélectionnés, la Ville aurait intérêt à développer un mécanisme de contrôle plus approprié.

122 Nous avons déjà souligné ces faits dans le rapport *Audit sur le processus de gestion des aré纳斯 – Volet temps de glace*⁶, qui comportait deux recommandations à cet égard, soit celle de « formaliser les termes et conditions des ententes accordées, incluant la reddition de comptes afférente » (2014-4-14) et celle de « 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 » (2014-4-15).

123 La Ville devrait déployer des outils afin d'analyser les données obtenues dans le but de s'assurer, ultimement, que le soutien financier accordé aux partenaires est utilisé aux fins auxquelles il est destiné.

MODIFICATIONS DES EXIGENCES

124 Dans tous les cas analysés, à la suite d'une communication interne, les ententes ont fait l'objet d'une approbation ou d'une recommandation du comité exécutif. Elles ont été signées par les représentants désignés de la Ville.

125 En cours de réalisation de certains projets, les représentants de la Ville dans les dossiers ont accepté l'assouplissement des termes des ententes sans toutefois documenter leur position et sans une communication formelle pour informer les signataires de l'entente initiale désignés par la Ville.

126 Par exemple, l'entente visant le tourisme sportif stipule que l'organisme s'engage à réaliser un minimum de six rencontres par année durant lesquelles devaient être déposés un suivi budgétaire, un sommaire de l'évolution du projet sous forme de tableau de bord, un bilan des opportunités et les confirmations d'événements. Les documents prévus à l'entente n'ont pas tous été déposés à chaque rencontre. En effet, la Ville a assoupli les règles en acceptant qu'un seul bilan lui soit remis après la fin de l'année. Dans ce document, l'organisme fait état de six rencontres, mais la Ville ne possède aucun compte rendu ou documentation à cet égard.

127 Dans le cas de l'entente pour le soutien financier d'un événement spécial estival, la Ville a été tolérante à l'égard du non-respect de ses exigences. En 2013, l'organisme n'a pas transmis ses états financiers accompagnés d'un rapport de mission d'examen, et en 2014, il n'a pas remis les documents requis.

128 La Ville devrait exiger les éléments de reddition de comptes qui lui sont nécessaires pour procéder au suivi de l'assistance financière qu'elle accorde à ses partenaires.

Rôle des répondants municipaux

129 Les répondants municipaux doivent gérer divers types de relations avec les organismes, en plus de jouer plusieurs rôles auprès de ces derniers :

- Planification de la réponse aux besoins des citoyens dans les domaines qui les concernent ;
- Soutien technique auprès des organismes ;
- Analyse des demandes d'assistance financière et élaboration des ententes de service ;
- Suivi du respect des exigences ;
- Contrôle par rapport à l'utilisation des sommes allouées.

⁶ Ce rapport d'audit est publié dans le *Rapport annuel 2014* du Bureau du vérificateur général de Laval.

130 Les fonctions de suivi et de contrôle paraissent incompatibles avec les autres responsabilités qui sont dévolues aux répondants municipaux. De plus, ces derniers ne possèdent pas tous les compétences nécessaires en matière d'analyse financière pour bien remplir cette part de leur rôle.

131 Les répondants actuels sont des généralistes qui possèdent diverses aptitudes et compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches dans les domaines dans lesquels ils évoluent (arts et culture ou sports et loisirs). Cependant, ils exercent plusieurs tâches incompatibles et, dans cet environnement complexe, la Ville devrait évaluer l'avantage de spécialiser certains postes et de miser sur le développement de compétences en matière d'analyse financière. Cela permettrait d'améliorer la capacité de suivi et de contrôle en ce qui concerne l'utilisation des sommes qu'elle alloue à ses partenaires.

RECOMMANDATIONS	
2016-2-11	Compiler le montant total de l'assistance financière alloué directement aux organismes incluant les montants pour la location d'espace, et s'assurer que ces derniers disposent de l'information dont ils ont besoin pour se conformer aux exigences de la Loi sur les cités et villes en regard de la certification des données financières.
2016-2-12	Actualiser le cadre de référence, les politiques et les programmes afin : <ul style="list-style-type: none"> • D'en élargir la portée à toutes les formes d'assistance financière de la part de la Ville, subventions et ententes ; • Que les exigences en matière de reddition de comptes soient adaptées à l'importance des montants.
2016-2-13	Mesurer le degré d'atteinte des résultats sur la base d'objectifs mesurables et d'une reddition de comptes qui comporte des éléments de nature quantitative.
2016-2-14	Développer et mettre en œuvre des mécanismes : <ul style="list-style-type: none"> • De validation des informations soumises par les partenaires ; • De suivi de l'utilisation des sommes versées.
2016-2-15	Veiller au respect des exigences prévues en matière de documentation requise et, le cas échéant, s'assurer d'obtenir l'autorisation du palier décisionnel concerné avant d'accorder des assouplissements.
2016-2-16	Réviser les rôles des répondants municipaux pour séparer les tâches incompatibles et développer des compétences en matière d'analyse financière.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

- L'ensemble des parties prenantes (Secrétariat de la gouvernance, Bureau d'intégrité et d'éthique, Service des finances, Service du greffe et Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social) se concerteront afin de convenir des exigences administratives pour toutes les formes d'assistance financière;
- La révision des programmes de soutien financier impliquera l'ajout systématique d'une section sur l'évaluation des mesures financières et, à cet effet, des indicateurs de mesures qualitatives et, lorsque possible, quantitatives seront développés;
- Un parangonnage des meilleures pratiques municipales sera réalisé afin de mettre en œuvre des mécanismes de validation et de suivi des informations transmises par les partenaires en fonction des priorités identifiées et des ressources disponibles;
- Les modifications à toute condition des ententes seront communiquées formellement à l'instance décisionnelle qui a approuvé l'entente à être entérinée. Une clause spécifique à cet effet sera ajoutée à toutes les ententes;
- Une analyse exhaustive sera effectuée des rôles et responsabilités du personnel associé à la reconnaissance municipale et à sa reddition de comptes et des ajustements seront apportés dans le cadre du plan de déploiement de la nouvelle politique.

4.4 Nouveau programme de soutien — Événements spéciaux

132 Durant la période couverte par nos travaux, la Ville s'est dotée d'un nouveau programme d'encadrement pour l'assistance financière aux événements spéciaux. Nous n'avons pas pu en vérifier la mise en œuvre, celle-ci étant trop récente, mais nous avons examiné le contenu du programme.

133 Ce programme vise notamment à favoriser l'émergence de nouveaux événements en lien avec les orientations municipales et utilise des critères valables pour encadrer l'attribution de l'assistance financière.

134 Le nouveau programme atteindra ses objectifs à la condition que la Ville analyse les résultats des années antérieures, qu'elle s'assure du bien-fondé des hypothèses et des prévisions sur lesquelles sont fondées les demandes, et qu'elle veille au respect de ses exigences par les organismes qui bénéficieront de son soutien financier.

Admissibilité

135 Le programme prévoit l'utilisation d'une grille d'analyse avec sept critères et un système de pointage pour évaluer l'admissibilité des projets. Le programme détaille aussi des indicateurs qui facilitent l'évaluation de chaque critère, mais peu d'entre eux sont mesurables.

136 Pour procéder à ces évaluations, la Ville exige le dépôt de plusieurs renseignements. Certains permettent de valider le concept, comme la description des objectifs poursuivis, la programmation préliminaire et la nature des activités. D'autres visent plutôt à évaluer la viabilité du projet et les bénéfices potentiels, d'où la nécessité pour le demandeur de poser des hypothèses, par exemple, pour élaborer des prévisions budgétaires, pour estimer les taux de fréquentation, pour évaluer les bénéfices pour les Lavallois et la région, ou encore pour estimer les retombées économiques, touristiques, sociales ou culturelles.

137 La Ville doit être en mesure de vérifier le bien-fondé des hypothèses retenues et des estimations réalisées par les demandeurs. L'analyse des dossiers de deux événements financés par la Ville avant l'adoption du nouveau programme démontre que les hypothèses de taux de fréquentation sont généralement surévaluées, parfois jusqu'à 120 %. La conséquence de la surévaluation est d'autant plus importante quand la structure de financement prévoit un tarif d'entrée important et que les prévisions de revenus sont ainsi surévaluées. La viabilité financière de l'événement peut être compromise, d'où l'importance de s'interroger sur ces données lors de l'analyse des demandes et, par la suite, lors de la détermination des montants des subventions à verser.

Attribution

138 La Ville prévoit axer ses interventions vers une contribution financière régressive. Elle a établi trois niveaux de subvention (voir le tableau 3).

TABLEAU 3 — Événements spéciaux

NIVEAU	INTERNATIONAL	NATIONAL	RÉGIONAL
Budget	Supérieur à 1 M\$	400 k\$ à 1 M\$	100 k\$ à 400 k\$
Subvention	Maximum 15 % du budget, à concurrence de 200 k\$	Maximum 20 % du budget, à concurrence de 150 k\$	Maximum 20 % du budget, à concurrence de 75 k\$
Soutien municipal*	Maximum 10 % du budget, à concurrence de 200 k\$	Maximum 15 % du budget, à concurrence de 60 k\$	Maximum 15 % du budget, à concurrence de 30 k\$

* Le soutien municipal, autre que la subvention, comprend la collaboration du Service des travaux publics pour certains aménagements, la collaboration du Service de police et du Service de sécurité incendie, la collaboration du Service de l'ingénierie pour l'élaboration d'un plan de fermeture de rue, le prêt de matériel, l'accompagnement d'un répondant municipal, l'accès aux plateaux et à l'espace municipal, et l'accès à certains outils promotionnels, comme prévu dans la Déclaration de services aux partenaires.

Source: Ville de Laval

139 L'établissement de balises pour déterminer le montant maximum de subvention constitue une bonne pratique, car il apporte plus de transparence et d'équité au processus. Cependant, l'analyse des prévisions budgétaires et des états financiers de l'année antérieure est essentielle pour s'assurer d'allouer les bons montants de soutien aux bons projets, en toute équité.

Suivi

140 Parmi les exigences, notons que l'organisme bénéficiaire d'une assistance financière doit :

- Tenir une comptabilité spécifique et détaillée de l'événement ;
- Transmettre ses états financiers **signés** accompagnés d'un rapport de l'auditeur pour un montant d'assistance de 100 000 \$ et plus, ou d'un rapport de mission d'examen pour un montant qui se situe entre 30 000 \$ et 99 999 \$;
- Faire une déclaration d'absence de conflits d'intérêts et présenter par écrit les sources potentielles de conflits ;
- Fournir toute la documentation relative aux entreprises apparentées aux administrateurs de l'organisme qui reçoit l'assistance financière pour l'événement (contrat de service, états financiers audités, avances de fonds, etc.).

141 Nous avons analysé un événement qui a été financé par la Ville avant l'entrée en vigueur du nouveau programme. Certaines exigences en matière de reddition de comptes, notamment la remise d'états financiers accompagnés d'un rapport de mission d'examen et la communication des informations pertinentes relatives au producteur délégué, faisaient déjà partie des conditions spécifiques à l'entente de l'édition 2014. Cependant, comme nous l'avons mentionné, la Ville n'en a pas exigé le respect avant de renouveler son soutien.

RECOMMANDATION

2016-2-17

Se doter d'outils pour s'assurer du bien-fondé des hypothèses et des prévisions sur lesquelles sont fondées les demandes d'assistance financière pour la tenue d'événements spéciaux, et veiller au respect des exigences du nouveau programme.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation :

- Des outils d'analyse permettant de s'assurer du bien-fondé des hypothèses et des prévisions seront développés.

4.5 Autres mesures d'aide

142 Les autorités municipales reçoivent plusieurs demandes de soutien ponctuel de la part de différents organismes et de citoyens qui les adressent directement au bureau du maire ou aux élus. En 2015, un budget était affecté au CLSDS pour répondre à ces demandes. Avant 2015, il relevait du Service du greffe. Les demandes sont de nature diversifiées et les sommes accordées ont varié de 50 \$ à 75 000 \$ en 2014 et en 2015. La médiane était de 450 \$ en 2014 et de 500 \$ en 2015.

143 Le tableau 4 présente les montants en jeu au cours de la période couverte par nos travaux.

TABLEAU 4 — Soutien ponctuel

(en milliers de dollars)

ANNÉE	Budget	Dépenses
2014	447 000	474 000
2015	382 000	234 000

Source: Ville de Laval (extractions des registres comptables)

144 Au moment de notre vérification, le CLSDS ne disposait d'aucun cadre d'analyse pour recommander l'octroi de ce soutien financier. Il analysait chaque demande au cas par cas, et faisait ses commentaires au CCRP qui entérinait ou non les recommandations, établissait le niveau de soutien, pour ensuite obtenir les approbations nécessaires en fonction de la délégation de pouvoirs. Le CCRP était alors composé d'un élu municipal, du directeur du cabinet du maire et du directeur du CLSDS.

145 En 2016, la Ville a demandé au CLSDS de développer un cadre de référence avec des normes et des critères spécifiques pour que l'analyse de ces demandes ponctuelles par le CLSDS et les décisions du CCRP, maintenant composé de trois élus, se prennent en respectant les valeurs de transparence et d'équité de la Ville. Le 2 mars 2016, le comité exécutif de la Ville a approuvé la mise en œuvre des nouveaux programmes de soutien financier ponctuel.

146 Nous avons examiné les dossiers de deux organismes qui ont bénéficié de ce soutien financier. Notre analyse a toutefois été faite avant la mise en vigueur des programmes.

147 Pour les deux cas analysés, les objectifs et les résultats recherchés sont imprécis, l'analyse des demandes est incomplète, les engagements pris par les partenaires ne sont pas tous respectés, et la reddition de comptes exigée ne permet pas d'évaluer si les sommes accordées ont été entièrement utilisées aux fins auxquelles elles étaient destinées.

Subvention à une fondation

148 Une fondation a demandé le soutien financier de la Ville dans le cadre de sa campagne de financement pour un montant de 225 000 \$ étalé sur une période de trois ans. La contribution annuelle de 75 000 \$ a été versée pour les années 2013, 2014 et 2015. Puis, en janvier 2016, le soutien a été renouvelé pour 85 000 \$. Ce montant a de nouveau été établi en fonction de la demande de la fondation, sans analyse documentée en fonction d'objectifs et de critères établis par la Ville. Le fait que des Lavallois bénéficient des services de cette fondation a été considéré, mais aucune cible n'avait été précisée à ce sujet.

149 L'évaluation des résultats financiers de la fondation n'a pas été examinée et documentée. Une analyse du ratio entre les coûts des activités de financement et les revenus de l'organisme en fonction d'un seuil préétabli se serait avérée importante pour s'assurer que ces coûts sont raisonnables.

150 En outre, un bref examen des données financières de l'organisme permet de détecter que la structure financière est fortement capitalisée. En effet, sur les cinq dernières années, la moyenne du solde de fonds non réservé (surplus accumulés qui ne sont pas destinés à un usage déterminé) représente 250 % de la moyenne des dépenses annuelles (total des charges administratives et des dons faits par l'organisme). En comparaison, plusieurs des programmes de subvention de la Ville posent comme condition d'admissibilité que ce ratio ne dépasse pas les 25 %. Cet aspect n'a pas été documenté.

151 Finalement, même si l'organisme s'est lui-même engagé à souligner la contribution de la Ville à titre de membre du Cercle des Gouverneurs, niveau or, ses rapports annuels de 2014 et de 2015 ne comportent pas de mention à cet égard. À la date de fin des travaux, la Ville ne figurait pas non plus à la liste des partenaires et donateurs affichée sur le site Internet de l'organisme, et ce, malgré des subventions cumulatives de l'ordre de 360 000 \$ de 2012 à 2016.

152 Dans les cas où des sommes importantes sont allouées à des fondations, la Ville aurait intérêt à faire une meilleure analyse des demandes et un suivi du respect des engagements, notamment afin de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs en matière de soutien financier.

Entente pour le financement d'un événement ponctuel

153 Dans un autre cas, en 2014, une contribution de 20 000 \$ a été versée à un organisme pour financer l'organisation, sur le territoire lavallois, d'un événement ponctuel au cours d'une soirée, comme il l'avait fait à quatre reprises entre 2009 et 2013.

154 Selon l'entente entre les parties, l'événement devait contribuer au rayonnement de la Ville et à son positionnement comme grande destination culturelle. Cet objectif très général paraît peu approprié à l'évaluation du succès d'un événement ponctuel de quelques heures. De plus, le protocole d'entente ne comportait pas de clause précise en matière de reddition de comptes, particulièrement en ce qui a trait à l'aspect financier, afin de s'assurer que le montant versé a été affecté en totalité aux fins pour lesquelles il était destiné.

155 Le bilan, qui devait être produit par le partenaire conformément à l'entente signée, n'a pas été retrouvé au dossier. Le suivi du projet a été confié au secteur des communications de la Ville qui a conclu que la visibilité procurée n'a pas été à la hauteur de la somme investie.

156 Dans ce cas, nous n'avons pas retrouvé de proposition subséquente de la part du partenaire pour répéter l'organisation d'un événement semblable. Ainsi, aucune nouvelle subvention n'a été versée après 2014.

Nouveaux programmes de soutien ponctuel

157 Comme nous l'avons mentionné précédemment, la Ville s'est dotée de nouveaux programmes d'encadrement pour répondre aux demandes de soutien ponctuel de citoyens ou d'organismes. Nous n'avons pas pu en vérifier la mise en œuvre, celle-ci étant récente. Cependant, nous avons analysé le processus administratif et le contenu des nouveaux programmes, adoptés par le comité exécutif en mars 2016, afin d'évaluer s'ils permettront d'assurer un encadrement suffisant et adéquat pour l'analyse des demandes et la gestion efficace des ressources allouées par le CCRP.

158 La mise en œuvre de programmes plutôt que l'allocation de montants sur base discrétionnaire représente une étape importante vers une meilleure gestion des sommes offertes sous forme de soutien ponctuel. Elle permet plus de transparence pour tous les partenaires potentiels qui ont maintenant accès à la même information.

GOVERNANCE

159 Le 2 mars 2016, le comité exécutif de la Ville a approuvé la mise en œuvre de nouveaux programmes de soutien financier ponctuel. Il a mandaté le CLSDS pour assurer le traitement et l'analyse des demandes et pour émettre ses recommandations au CCRP, en plus de l'assister dans l'exécution de ses responsabilités.

160 Le comité exécutif a aussi résolu d'approuver la mise en œuvre des programmes pour l'année 2016 uniquement, et de mandater le Secrétariat à la gouvernance pour réviser lesdits programmes et émettre des recommandations, au besoin.

161 Les programmes n'ont pas été révisés depuis leur mise en œuvre, conformément à la résolution du comité exécutif, notamment à cause de la vacance prolongée du poste de responsable du secrétariat à la gouvernance.

162 Cette révision devrait être l'occasion de préciser et de renforcer les programmes pour les rendre plus conformes aux valeurs et aux orientations établies par l'administration municipale, conformément au principe directeur énoncé dans la version actuelle des documents de référence.

163 Le tableau 5 présente les exigences des nouveaux programmes de soutien ponctuel.

TABLEAU 5 — Exigences des programmes de soutien ponctuel

PROGRAMMES DE SOUTIEN DOTÉS DE NORMES FINANCIÈRES SPÉCIFIQUES	
Athlètes et équipes élités	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme reconnu par la Ville. • Évaluation en fonction du nombre et du niveau des compétitions auxquelles participent l'athlète ou l'équipe.
Activités liées à l'anniversaire de création d'organismes	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme reconnu par la Ville. • Évaluation en fonction du nombre d'années d'existence. Le soutien peut s'élever à 500 \$, 1 000 \$ ou 1 500 \$.
Artistes et organismes à titre d'ambassadeurs lavallois	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme reconnu par la Ville. • Évaluation en fonction de la participation sur une scène nationale (400 \$) ou internationale (800 \$).
PROGRAMMES DE SOUTIEN DOTÉS DE NORMES FINANCIÈRES GÉNÉRALES	
Activités de financement et de commandite d'un organisme	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'obligation que l'organisme soit reconnu par la Ville. • Couverture des mêmes éléments que le programme de soutien aux fondations et aux organismes caritatifs, avec en plus : <ul style="list-style-type: none"> - Des conditions d'admissibilité restrictives (sont exclus les organismes dont les actifs non immobilisés dépassent 25 % des dépenses); - Un seuil maximal établi à 25 % de l'objectif de financement.
Tenue d'activités ou de projets spéciaux	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme reconnu par la Ville. • Soutien qui exclut les activités régulières et celles qui dupliquent des projets existants. • Certaines conditions d'admissibilité s'appliquent en ce qui concerne les actifs non immobilisés qui ne doivent pas dépasser 25 % des dépenses. • Seuil maximal établi à 50 % du coût total de l'activité.
PROGRAMMES DE SOUTIEN NON DOTÉS DE NORMES FINANCIÈRES	
Activités locales	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme reconnu par la Ville. • Demandes ponctuelles acheminées à un conseiller municipal et soumises par les élus à la direction générale pour analyse : <ul style="list-style-type: none"> - Exigences minimales en ce qui concerne la preuve de réalisation de l'activité et les preuves de la visibilité de l'élu et de la Ville.
Fondations et organismes caritatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'obligation que l'organisme soit reconnu par la Ville : <ul style="list-style-type: none"> - Sauf pour deux éléments, même couverture que le programme de soutien aux activités de financement et de commandite d'un organisme.

ESTIMATION DE LA DEMANDE

164 Les nouveaux programmes mis en vigueur contiennent peu de critères qui permettent de discriminer les demandes de soutien, pouvant ainsi engendrer un volume important de demandes admissibles.

165 La Ville n'a pas évalué, avant la mise en vigueur des nouveaux programmes, la clientèle potentielle qui peut être admissible au soutien financier ponctuel et les coûts anticipés qui s'y rattachent.

166 À l'exception du programme destiné aux athlètes et aux équipes d'élite et celui qui vise à soutenir les activités pour souligner l'anniversaire d'un organisme, les critères d'admissibilité des programmes sont tellement larges qu'il sera difficile d'établir des choix objectifs en fonction d'axes d'intervention prioritaires pour la Ville.

167 Par exemple, le programme de soutien aux fondations et aux organismes caritatifs peut amener de nombreuses demandes qui seront, possiblement, toutes admissibles. La Ville pourra difficilement justifier le refus de certaines d'entre elles dans le cadre actuel. Ce programme est très peu balisé et il permet d'offrir des montants importants de soutien financier.

168 L'estimation, par la Ville, du nombre et de la valeur des demandes aurait été utile pour assurer un meilleur arrimage entre les besoins potentiels et les fonds disponibles, et ce, dans le but notamment d'établir des seuils de financement plus précis pour chacun des programmes.

ADMISSIBILITÉ

169 Le principe directeur à l'origine des nouveaux programmes est de doter la Ville d'un cadre lui permettant de mettre de l'avant ses valeurs en matière d'équité et de transparence.

170 En matière d'équité, certains des programmes de soutien ponctuel ne sont pas assortis de conditions d'admissibilité comparables, de critères financiers ou de balises suffisamment précis pour assurer, par exemple, que des demandes similaires reçoivent un soutien comparable. De plus, le processus pour accéder à l'assistance de la Ville par le biais des programmes de soutien ponctuel ainsi que les exigences en matière de reddition de comptes sont moins contraignantes comparativement à ce qui est en vigueur pour tous les autres programmes.

171 Deux programmes n'exigent pas que les organismes demandeurs soient reconnus : le programme pour les activités de financement et de commandite d'un organisme, et le programme pour les fondations et organismes caritatifs. Dans tous les cas, même si les montants de soutien financier peuvent être importants, les demandeurs sont soumis à des exigences moindres en ce qui concerne la documentation à produire au moment de la demande, comparativement à tous les autres partenaires auxquels la Ville s'associe. Presque tous les programmes de soutien ponctuel limitent la reddition de comptes à l'exigence d'une preuve de visibilité pour la Ville quel que soit le montant de soutien, ce qui ne permet pas de s'assurer que les sommes allouées ont été utilisées aux fins prévues.

172 Pour les programmes qui sont dotés de normes financières générales comme un seuil maximal établi en fonction d'un pourcentage des coûts d'un projet ou d'un objectif de financement qui a été déterminé par le demandeur, le critère ne donne pas l'assurance que le montant établi est juste. Par exemple, si l'objectif de financement qui a été fixé par l'organisme est surévalué, le seuil maximal de financement permettant d'établir le montant de soutien sera aussi surévalué. L'exemple s'applique aussi aux estimations de revenus et de dépenses attribuables à un projet.

173 Dans tous les cas, l'élaboration de grilles d'analyse en fonction de balises ou de normes spécifiques, tant pour l'admissibilité que pour l'établissement des montants de subvention, faciliterait l'analyse des demandes et permettrait au CLSDS de présenter l'information nécessaire pour soutenir une prise de décision objective et un traitement équitable des demandes.

174 De plus, en matière de reddition de comptes, les exigences devraient être modulées en fonction de l'importance des montants accordés, quel que soit le programme dont les organismes se sont prévalus, programmes de soutien ponctuel ou autres programmes de soutien financier sous la responsabilité du CLSDS.

RECOMMANDATIONS	
2016-2-18	Veiller au respect des engagements pris par les bénéficiaires de soutien ponctuel, et demander une reddition de comptes qui permet d'évaluer si les montants ont été utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés.
2016-2-19	Soumettre les programmes de soutien ponctuel à la révision prévue et à l'approbation par les instances municipales, notamment afin : <ul style="list-style-type: none"> • De préciser les objectifs et les résultats recherchés ; • D'établir des critères financiers et des balises précises pour déterminer de façon équitable l'admissibilité et les montants d'assistance à accorder ; • De moduler les exigences en matière de reddition de comptes en fonction de l'importance des montants accordés, de façon à assurer une cohérence entre les divers programmes de soutien de la Ville.
2016-2-20	Estimer, avant la mise en vigueur des nouveaux programmes, les besoins des organismes et les coûts anticipés.
2016-2-21	Réviser le processus d'analyse des demandes de soutien ponctuel et s'assurer de présenter l'information nécessaire pour soutenir une prise de décision objective et un traitement équitable.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec les recommandations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une révision exhaustive et un parangonnage des meilleures pratiques municipales reliées au programme de soutien financier ponctuel seront effectués à la lumière des recommandations formulées. 	

Objectif de l'audit et critères d'évaluation

OBJECTIF

S'assurer que la Ville gère de façon économique, efficiente et efficace l'assistance qu'elle offre aux organismes qu'elle reconnaît à titre de partenaires

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 La Ville a défini un mécanisme pour accorder et pour retirer la reconnaissance à un organisme, qui inclut des conditions qui portent sur la gouvernance et sur l'éthique ;
- 1.2 La Ville encadre l'assistance aux organismes grâce à des politiques et des programmes à jour, approuvés et rendus publics, qui précisent les objectifs, les critères d'admissibilité, les exigences, les moyens de suivi et de contrôle, ainsi que les modalités d'évaluation ;
- 1.3 La Ville analyse les demandes en toute équité afin de les discriminer et de recommander le niveau d'assistance à accorder en fonction d'objectifs mesurables, d'exigences et de critères précis incluant l'évaluation de l'expérience passée ;
- 1.4 L'attribution de l'assistance est autorisée conformément à la délégation de pouvoir. Le versement est effectué après la signature d'un protocole d'entente qui est assorti de clauses précisant les objectifs, les attentes relativement à l'utilisation des sommes accordées, les responsabilités des parties, les modalités d'attribution, la nature et la fréquence de la reddition de comptes, ainsi que les conséquences en cas de non-respect des exigences ;
- 1.5 La Ville exige de recevoir, en temps opportun, toute l'information requise pour faire le suivi de l'emploi des sommes versées, et elle réalise une analyse exhaustive pour s'assurer que les organismes se sont conformés au cadre légal ainsi qu'aux exigences contenues dans les programmes et les ententes.

Programmes d'assistance financière

DOMAINE DES ARTS ET DE LA CULTURE

Programme pour les arts et les lettres de Laval
Soutien annuel pour organismes culturels non professionnels
Soutien annuel pour organismes professionnels
Soutien aux événements corporatifs d'organismes culturels ou professionnels
Soutien à l'équipement spécialisé d'organismes culturels ou professionnels
Résidence de création en théâtre ou en danse
Fondation de soutien aux arts de Laval

DOMAINE DES SPORTS

Soutien au fonctionnement et à l'encadrement
Soutien à la formation et à l'acquisition d'équipements
Soutien aux équipes et athlètes de pointe (jusqu'à février 2016)

DOMAINE DU PLEIN AIR

Soutien au fonctionnement
Soutien aux projets spéciaux

DOMAINE DES LOISIRS ET DE LA VIE COMMUNAUTAIRE

Activités de loisir pour les jeunes
Maisons de jeunes ou clubs ados de quartier
Organismes de loisirs pour personnes handicapées
Groupements de loisirs pour les aînés

ÉVÉNEMENTS SPÉCIAUX (DEPUIS NOVEMBRE 2015)

Programme d'assistance financière et de soutien municipal pour les événements spéciaux

SOUTIEN FINANCIER PONCTUEL (DEPUIS MARS 2016)

Soutien aux activités de financement et de commandite d'un organisme
Soutien aux athlètes et aux équipes d'élite
Soutien aux activités liées à l'anniversaire de création d'un organisme
Soutien aux activités et projets spéciaux
Soutien aux activités locales
Soutien aux fondations et organismes caritatifs
Soutien aux artistes, travailleurs culturels et organismes à titre d'ambassadeurs lavallois

PROJET DES ESPACES VERTS

3

1. VUE D'ENSEMBLE	51
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	56
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	57
4. RÉSULTATS DE L'AUDIT	58

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Contexte

1 La Ville de Laval a créé le Projet des espaces verts (le Projet) en juillet 2004 par l'affectation d'une partie de son excédent de fonctionnement non affecté (surplus)¹, à la suite de l'adoption d'une résolution par le conseil municipal. Au cours des années suivantes, le conseil municipal a adopté d'autres résolutions pour financer le Projet. Au 31 décembre 2015, les sommes affectées par le conseil municipal au Projet des espaces verts s'élevaient à 29 millions de dollars, soit 98,5 % des revenus du Projet au 31 décembre 2015. Le Projet a aussi bénéficié d'une subvention de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)² d'un montant de 346 000 \$ et de revenus divers pour 49 000 \$. Ces fonds ont servi essentiellement à l'acquisition de milieux naturels sur le territoire lavallois.

2 L'appellation de ce projet a évolué au fil des ans. On y a parfois fait référence comme étant le « Fonds vert », le « Fonds des espaces verts » ou encore le « Fonds de réserve pour les acquisitions d'espaces verts ». Le terme « Fonds vert » est aussi associé à la Ville au « Fonds de parcs et terrains de jeux ».

3 Contrairement au Fonds vert du gouvernement du Québec et au Fonds municipal vert du gouvernement fédéral, le Projet de la Ville n'est pas un fonds spécial ni un fonds réservé³ à des fins particulières constitué en vertu d'un règlement ou d'une disposition législative. Le Projet de la Ville comprend les sommes d'argent mises de côté dans un compte de projet, avec les autres projets de la Ville.

Stratégie québécoise sur les aires protégées⁴

4 Le 21 juin 2000, le gouvernement du Québec adoptait des principes et des orientations stratégiques en vue de doter le Québec d'un réseau d'aires protégées représentatif de l'ensemble de sa diversité biologique, qui couvrirait une superficie totale de l'ordre de 8 % du territoire.

5 Il a par la suite adopté, en décembre 2002, la Loi sur la conservation du patrimoine naturel avec comme objectif la sauvegarde du caractère, de la diversité et de l'intégrité du patrimoine naturel du Québec. Cette Loi définit les aires protégées dont l'affectation ne peut être modifiée sans autorisation du gouvernement. Dans la Loi, on entend par aire protégée :

« Un territoire, en milieu terrestre ou aquatique, géographiquement délimité, dont l'encadrement juridique et l'administration visent spécifiquement à assurer la protection et le maintien de la diversité biologique et des ressources naturelles et culturelles associées. »

6 Selon cette définition, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) avait désigné, au 31 mars 2016, douze aires ou parties d'aires protégées pour la région de Laval, représentant 1,79 km² et 0,67 % de la superficie du territoire lavallois. De plus, à la même date, cinq autres aires protégées totalisant 1,63 km² étaient reconnues par le gouvernement du Québec, mais pas encore inscrites au registre du MDDELCC.

¹ Voir définition – Annexe II – Lexique.

² *Idem.*

³ *Idem.*

⁴ http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/biodiversite/aires_protegees/aires_quebec.htm

http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/biodiversite/aires_protegees/registre/cartes/Carre-Ap-Rg-13-Laval.pdf (septembre 2016).

Politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels d'intérêt de Laval

7 De la date de création du Projet, en 2004, jusqu'en 2009, nous n'avons retracé aucun document d'orientation touchant l'utilisation des montants affectés au Projet. En 2009, la Ville a adopté sa Politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels d'intérêt⁵ (la Politique de conservation) qui s'inscrit dans le prolongement de la Stratégie québécoise sur les aires protégées. Cette Politique de conservation repose sur huit axes d'intervention et son but est d'encadrer, dans une démarche en lien avec la nature, la réalisation de nouveaux projets résidentiels, commerciaux, industriels ou agricoles. La Politique de conservation vise, entre autres, l'adoption d'un cadre de réglementation adapté à la conservation et le développement d'un programme de communication et de sensibilisation.

8 Selon ce document :

« La politique se veut évolutive et s'inscrit dans une démarche de développement durable. Elle exprime également la volonté de l'administration municipale de poursuivre ses actions en vue de mettre en valeur la nature et de consolider un réseau cohérent et intégré de milieux naturels. [...] À court terme, l'acquisition sera priorisée afin de dédier des terrains à la conservation des milieux naturels. »

9 La politique de conservation poursuit deux objectifs :

- Assurer la conservation des milieux naturels d'intérêt (bois, cours d'eau, milieux humides, etc.) et des processus écologiques qui contribuent à la protection des espèces vivantes et de leurs habitats en augmentant la superficie protégée à 9 % du territoire ;
- Mettre en valeur les milieux naturels d'intérêt protégés tout en favorisant leur pérennité.

10 Aux fins de l'application de la Politique de conservation, treize zones d'aménagement écologique particulières (ZAEP)⁶ ont été identifiées sur le territoire lavallois :

ZAEP EN MILIEU URBAIN :

1. Bois de la Source
2. Boisé de l'Orée-des-Bois
3. Secteur Mattawa
4. Bois du rang de l'Équerre
5. Bois d'Auteuil
6. Pont Louis-Bisson
7. Bois du secteur Armand-Frappier
8. Bois Papineau

ZAEP EN MILIEU AGRICOLE :

9. Bois Sainte-Dorothée
10. Bois du secteur de l'avenue des Perron
11. Bois Duvernay
12. Bois Saint-François Ouest
13. Bois Saint-François Est

⁵ Site internet de la Ville de Laval : Politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels d'intérêt, 4 avril 2009, (septembre 2016).

⁶ Voir définition – Annexe II – Lexique.

11 Ces milieux naturels étaient déjà protégés en 2009 lors de la diffusion de la Politique de conservation, et sont toujours protégés selon différents statuts :

- Certains répondent à la définition d'aire protégée du gouvernement du Québec et sont encadrés par une législation provinciale ;
- Certains ne possèdent pas l'appellation d'aire protégée au sens du gouvernement du Québec, mais détiennent un statut de protection équivalent ; c'est le cas du Bois de la Source, qui fait l'objet d'une entente de conservation entre le MDDELCC et la Ville de Laval ;
- Une proportion importante des milieux naturels protégés le sont par l'entremise de règlements municipaux de la Ville ;
- D'autres terrains sont protégés par une servitude de conservation, soit une entente entre le propriétaire du terrain privé et un organisme de conservation ;
- La Ville détient aussi des milieux naturels qui sont dédiés à la conservation et à la mise en valeur.

12 Selon la Politique de conservation, en 2009, près de 4,8 % de la superficie totale du territoire (266 km²) était protégée.

13 Le Projet, appelé le « Fonds vert », était alors présenté comme un des volets importants de la Politique de conservation. À l'axe 5 de la Politique de conservation, on faisait référence à sa création en 2004, afin de soutenir les acquisitions à des fins de conservation et de mise en valeur des milieux naturels, et à son financement qui devait se réaliser par le biais de différentes sources⁷ :

- Investissements de 17 millions de dollars entre 2004 et 2009 pour l'acquisition à des fins de conservation ;
- Investissements de 40 millions de dollars d'ici 2020 (2010-2020) pour l'acquisition et la mise en valeur de milieux naturels ;
- Programme de compensation environnementale ;
- Programmes d'investissements gouvernementaux ;
- Dons écologiques ;
- Dons corporatifs dédiés à la conservation de l'environnement ;
- Participation financière d'organismes de conservation.

Urbaine de nature – Laval 2035

14 En avril 2015, la Ville a dévoilé la vision stratégique Laval 2035, intitulée « Urbaine de nature »⁸. L'énoncé de la vision Laval 2035 fait état de l'importance de protéger, de mettre en valeur et de rendre accessibles les milieux naturels, les bois, les berges et les cours d'eau de Laval.

15 Cette vision s'est concrétisée d'abord dans le plan stratégique de la Ville, dont une première version de plan quinquennal a été présentée en début d'année 2016. Ensuite, elle sera intégrée dans le schéma d'aménagement et de développement⁹, dont la révision doit se finaliser en 2017. La Ville a indiqué son intention de tenir compte des orientations gouvernementales, ainsi que du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la CMM. Finalement, la vision doit aussi être reflétée dans les politiques, dans les programmes ainsi que dans les plans d'action des services qui seront visés par sa mise en œuvre.

⁷ Site internet de la Ville de Laval : Politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels d'intérêt, 4 avril 2009, (septembre 2016).

⁸ Site internet de la Ville de Laval : <https://www.laval.ca/Pages/Fr/Nouvelles/vision-urbaine-de-nature.aspx> (septembre 2016).

⁹ Site internet de la Ville de Laval : <https://www.laval.ca/Pages/Fr/Nouvelles/premier-schema-amenagement.aspx> (septembre 2016).

1.2 Données financières

16 Au 31 décembre 2015, environ 54 % des revenus du Projet avaient été utilisés, et il subsistait un solde disponible de 13,41 millions de dollars.

17 Le tableau suivant présente les activités du Projet des espaces verts depuis sa création en 2004.

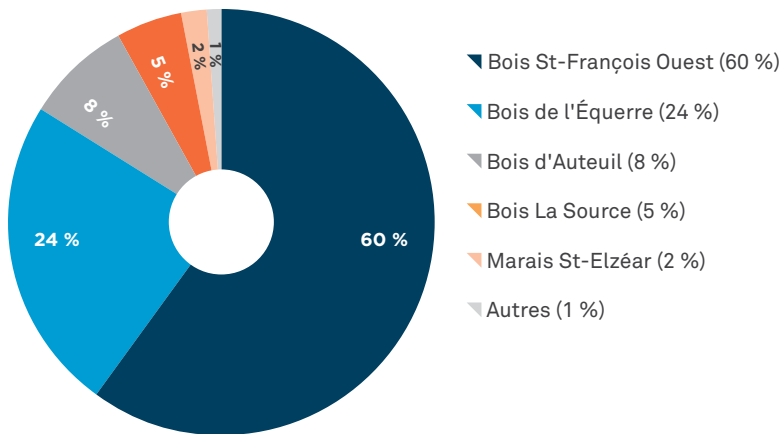
TABLEAU 1 — Activités de 2004 à 2015

(en millions de dollars)

ANNÉE	REVENUS	DÉPENSES	SOLDE CUMULATIF (au 31 décembre)
2004	2,50	0,42	2,08
2005	1,50	0,28	3,30
2006	3,00	1,97	4,33
2007	3,00	—	7,33
2008	3,00	0,52	9,81
2009	3,00	4,59	8,22
2010	—	—	8,22
2011	6,35	0,02	14,55
2012	3,00	2,29	15,26
2013	4,00	1,00	18,26
2014	—	0,19	18,07
2015	0,02	4,68	13,41
TOTAL	29,37	15,96	13,41

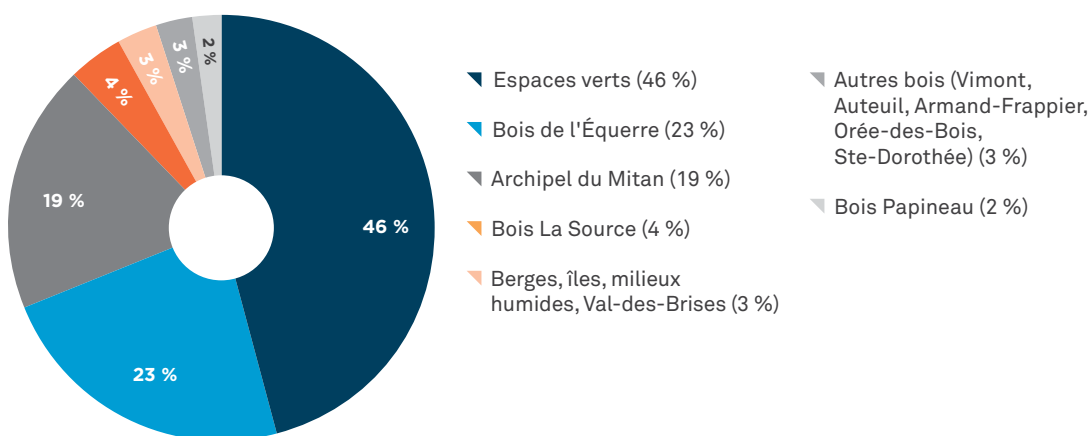
18 La Ville a donc acquis, depuis 2004, des terrains à des fins de conservation et de mise en valeur. Les sommes affectées au Projet ont servi principalement à financer l'acquisition de différents terrains du Bois Saint-François Ouest (tourbière Montée Sainte-Marie) et du Bois de l'Équerre (84 %) (voir le graphique 1).

GRAPHIQUE 1 — Superficie des acquisitions financées par le projet des espaces verts (2004 à 2015)



19 À titre de comparaison, le graphique 2 présente les acquisitions de milieux naturels à des fins de conservation entre 2004 et 2015 par la Ville et qui totalisaient 24,24 millions de dollars au 31 décembre 2015. Ce montant inclut les dépenses de 15,96 millions du Projet des espaces verts. Ainsi, des acquisitions de 8,28 millions réalisées à des fins de conservation et de mise en valeur de milieux naturels ont été financées par d'autres sources que le Projet. Ces acquisitions ont été faites principalement pour des milieux naturels.

GRAPHIQUE 2 — Superficie de toutes les acquisitions réalisées par la Ville à des fins de conservation et de mise en valeur des milieux naturels (2004 à 2015)¹⁰



¹⁰ Information provenant du Service de l'environnement

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

20 Nous avons réalisé un mandat d'audit de l'optimisation des ressources portant sur le processus des acquisitions réalisées par le Projet des espaces verts. Nos travaux ont été menés en vertu des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes et conformément aux normes de missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

21 Les objectifs du mandat étaient de s'assurer que :

- La Ville a mis en place un cadre de gestion et de suivi permettant d'assurer l'atteinte de ses objectifs en matière d'acquisition de milieux naturels par le Projet des espaces verts ;
- La Ville gère les ressources dédiées à l'acquisition de milieux naturels par le Projet des espaces verts avec efficacité et efficacie ;
- La publication de l'information financière du Projet des espaces verts est conforme au cadre normatif et est transparente pour le lecteur.

22 La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe I.

23 L'audit a couvert les acquisitions réalisées par le Projet des espaces verts de 2004 à 2015 inclusivement. Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé nos conclusions le 9 juin 2017.

24 Nous n'avons pas vérifié l'établissement de la juste valeur et de la validité des montants payés par la Ville pour les acquisitions qu'elle a faites à l'aide du Projet des espaces verts. De plus, seuls les volets de la Politique de conservation touchant les acquisitions du Projet ont été retenus. Nous n'avons pas évalué les actions prises par la Ville pour la conservation et la mise en valeur des milieux naturels protégés, mais les indicateurs de gestion pour ces aspects ont été considérés lors de cet audit.

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

- Envoi de questions ou rencontres avec différents services de la Ville ;
- Obtention et révision de la documentation : lois, 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.

3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT

26 Nous avons noté que les acquisitions qui ont été faites à partir des fonds disponibles au Projet des espaces verts concernent essentiellement des milieux naturels sur le territoire de la Ville de Laval. Toutefois, des déficiences en ce qui a trait aux mesures de gouvernance du Projet ont été observées.

27 Selon la Politique de conservation, un premier objectif a été établi, soit d'augmenter de 9 % la superficie protégée. Au 31 décembre 2015, soit six ans après l'adoption de la Politique de conservation, ce taux avait été dépassé et représentait 10,4 %. Par contre, la Ville n'ayant pas précisé les moyens prévus pour atteindre l'objectif, elle n'a pas évalué les résultats découlant des acquisitions faites à l'aide du Projet, à savoir si les choix des terrains acquis étaient optimaux et reflétaient les priorités de la Ville.

28 Aussi, au plan stratégique de 2016, la Ville s'est donné comme objectif de protéger 14 % de la superficie des milieux naturels par une réglementation d'ici 2020, et ce, sans définir de façon précise comment elle entend atteindre cet objectif.

29 En ce qui concerne le deuxième objectif de la Politique de conservation, soit la mise en valeur des milieux naturels, aucun indicateur de performance n'a été établi.

30 Bien que la Politique de conservation fasse référence à un cadre de gestion pour atteindre les objectifs de conservation et de mise en valeur, la Ville n'a toujours pas élaboré ce cadre de gestion. Une planification sommaire a été réalisée par le Service de l'environnement, identifiant les lots prioritaires à acquérir, mais la vision à long terme et la structure de gouvernance établissant les rôles et responsabilités des intervenants ne sont toutefois pas en place.

31 De plus, peu de paramètres de sélection soutenaient la priorisation des acquisitions de ces terrains. Bien que le Service de l'environnement évalue l'intérêt écologique des acquisitions financées par le Projet et que celles-ci soient autorisées par le conseil municipal, la documentation présentée au conseil à cet effet est souvent très générale; il devient donc difficile pour les élus d'évaluer le bien-fondé de l'acquisition, et ce, en lien avec la Politique de conservation.

32 Notons que pendant notre audit, le document *Élaboration d'une stratégie lavalloise d'acquisition des milieux naturels* a été présenté au Comité de stratégies immobilières, composé de membres de la direction générale de la Ville; ce document n'est toutefois pas encore finalisé.

33 Enfin, la présentation du Projet aux états financiers devrait être revue.

4. RÉSULTATS DE L'AUDIT

4.1 Gouvernance et mécanismes de gestion du Projet des espaces verts

34 L'importance des revenus (29,37 millions) et des dépenses (15,96 millions) consacrés au Projet requiert qu'un cadre de gouvernance et des mécanismes de gestion soient en place afin de bien gérer ce projet. La Politique de conservation fait d'ailleurs référence à un cadre de gestion, qui vise à vérifier, à mesurer et à suivre l'impact des différentes actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs de conservation et de mise en valeur.

35 Ainsi, l'établissement d'objectifs précis et mesurables, de cibles et d'indicateurs, ainsi que l'évaluation des résultats et une reddition de comptes améliorent les chances de réussite, et favorisent la transparence dans la gestion du projet. De plus, des responsabilités claires et la planification des activités favorisent l'atteinte des objectifs.

Objectifs et indicateurs de performance mesurables

36 De la date de mise en place du Projet, en 2004, jusqu'en 2009, aucun objectif n'a été établi quant à l'acquisition et à la conservation des milieux naturels. En 2009, la Politique de conservation établissait deux objectifs : la conservation des milieux naturels d'intérêt et des processus écologiques qui contribuent à la protection des espèces vivantes ; et la mise en valeur des milieux naturels d'intérêt protégés en favorisant leur pérennité.

37 La cible d'augmentation de la superficie protégée à 9 % de son territoire – fixée par la Ville en 2009 – a été dépassée, notamment par l'utilisation de mesures intérimaires. De plus, les moyens d'action présentés au plan opérationnel pour atteindre la cible de 14 % de protection de milieux naturels établie en 2016 restent généraux. La Ville n'a également pas défini de cibles ni d'indicateurs de performance concernant la mise en valeur des milieux naturels d'intérêt protégés.

38 Des bilans concernant les actions réalisées dans le cadre de la Politique de conservation sont compilés depuis 2012 par le Service de l'environnement, qui fait également un suivi des superficies de milieux naturels qui sont protégés afin de mesurer l'atteinte de l'objectif de conservation de 9 %.

39 Selon le bilan des activités 2015 d'Action Environnement, le taux de superficie protégée serait passé de 4,8 % en 2009 à 10,4 % en 2015. Bien que l'objectif d'augmentation de superficie protégée à 9 % ait été dépassé, la Ville, qui n'avait pas précisé les moyens qu'elle prévoyait prendre pour atteindre son objectif, n'a ainsi pas évalué si les actions prises étaient optimales.

40 Notons que l'atteinte de la cible de 9 % est principalement liée à l'adoption, en 2014, d'un règlement de contrôle intérimaire (RCI)¹¹ pour les bois d'intérêt qui représente 5,1 % sur les 5,6 % d'augmentation des milieux protégés. Selon le Service de l'environnement, la majorité de ces bois d'intérêt devaient être protégés à la demande de la CMM, et le seront par des mesures permanentes, avec le nouveau schéma d'aménagement, après que le RCI cessera de s'appliquer.

¹¹ Voir définition – Annexe II – Lexique

41 Depuis 2015, comme il est mentionné dans le Plan stratégique Laval 2020, la Ville prévoit protéger 14 % de la superficie des milieux naturels d'ici 2020. Or, bien qu'il existe un plan opérationnel soutenant cette cible de 14 %, celui-ci n'est pas suffisamment précis et détaillé par rapport aux moyens que la Ville mettra en œuvre pour atteindre, par exemple, la proportion de terrains que la Ville souhaite détenir.

42 En ce qui concerne le second objectif de la Politique de conservation, qui est de mettre en valeur les milieux naturels d'intérêt protégés tout en favorisant leur pérennité, la Ville n'a jamais établi d'indicateurs de performance ni de cibles précises. Par exemple, la Ville de Longueuil évalue, pour sa part, sa performance en se comparant aux autres villes québécoises en utilisant le ratio parcs locaux, espaces verts et parcs naturels par mille habitants sur le territoire.

43 Lorsqu'il n'y a pas de cibles et d'indicateurs précis et mesurables, il est difficile d'établir les actions requises, d'apprécier l'impact des actions entreprises et de contrôler l'efficacité de l'utilisation des fonds.

Rôles et responsabilités

44 Plusieurs intervenants interagissent à différents niveaux avec le Projet, mais la structure de gouvernance actuelle ne permet pas de déterminer qui est responsable de coordonner les actions entre les différents acteurs afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs du projet.

45 Aucun service ne semble être responsable du Projet des espaces verts.

46 Voici les rôles et responsabilités des principaux intervenants pour le Projet qui nous ont été décrits :

INTERVENANTS	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Direction générale	Lors de l'établissement du Programme triennal d'immobilisations (PTI), la Direction générale, en collaboration avec les élus membres du comité budgétaire, détermine les acquisitions de terrains à financer par le Projet.
Service de l'urbanisme	Le Service de l'urbanisme est responsable de la planification et de l'aménagement du territoire de la Ville, incluant le schéma d'aménagement, le plan d'aménagement et les programmes particuliers d'urbanisme. Le service peut recommander l'acquisition de terrains afin de consolider le patrimoine des espaces verts.

INTERVENANTS	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Service de l'environnement	<p>Le Service de l'environnement a rédigé la Politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels d'intérêt, adopté en 2009, et il en effectue actuellement la mise à jour. Il s'assure du suivi de l'objectif de conservation du territoire (qui a été établi à 9 % en 2009 et à 14 % en 2016), et réalise annuellement un bilan des actions posées dans le cadre de la Politique de conservation.</p> <p>De plus, il est responsable d'identifier les terrains ayant un intérêt écologique pour la Ville et recommande des acquisitions à des fins de conservation. Par ailleurs, le Service de l'environnement est sollicité dans le cadre des transactions immobilières, dont celles financées par le Projet, afin de déterminer si les terrains acquis sont contaminés, ou s'il y a présence de déchets de surface ou partiellement enfouis.</p>
Service de l'évaluation	<p>Le Service de l'évaluation est responsable de l'évaluation des terrains et immeubles, concernant entre autres des espaces verts, et ce, à des fins d'acquisitions et de dispositions.</p>
Service des finances	<p>Le Service des finances est responsable de préparer un rapport de conciliation lors de l'exercice annuel des états financiers, précisant les sommes disponibles dans le Projet des espaces verts.</p>

47 La présence d'une structure de gouvernance incluant la désignation d'un responsable de la gestion et du suivi du Projet favoriserait l'atteinte des objectifs, la saine gestion des fonds et la transparence quant à leur utilisation.

Planification et paramètres pour préciser le choix des acquisitions des milieux naturels

48 Le Service de l'environnement nous a fourni des cartes pour les années 2010 et 2015 qui identifient des terrains présentant un intérêt pour des acquisitions selon différents critères. Le Service s'appuie, entre autres, sur différentes études environnementales pour établir l'intérêt écologique des acquisitions qui sont recommandées.

49 Bien qu'il existe une planification sommaire en ce qui concerne l'acquisition des milieux naturels, il n'y a pas de document établissant la vision d'ensemble ni de planification à moyen ou à long terme, incluant la stratégie de financement et les paramètres pour prioriser le choix des acquisitions. En l'absence d'un outil de sélection et de documentation, il n'y a pas de démonstration que ces terrains sont ceux qui répondent le mieux aux objectifs de la Ville.

50 En comparaison, les villes de Longueuil et de Montréal possèdent un plan directeur des parcs et espaces verts, tandis que la Ville de Québec a un plan directeur des milieux naturels et de la forêt urbaine. Ces plans sont disponibles sur leur site Internet.

51 Dans le PTI, les acquisitions de terrains financés par le Projet sont identifiées seulement sur une base triennale sans que nous ayons une vision à plus long terme. De plus, une revue de la documentation pour les 40 acquisitions financées à même les sommes affectées au Projet, pour la période 2004-2015, nous a permis de constater que la majorité de ces 40 acquisitions n'avait pas été initialement prévue au PTI, et qu'il n'y avait pas d'éléments justificatifs à cet effet. De ces 40 acquisitions, 23 sont le résultat d'offres initiées par les propriétaires de terrains qui ont donné lieu à des ententes de gré à gré, mais celles-ci ne sont pas intégrées dans une vision d'ensemble.

52 Puisque la Ville a choisi les terrains sans préalablement faire d'appels de propositions auprès de tous les propriétaires qui possèdent des terrains susceptibles de posséder un intérêt en matière de conservation, il existe un risque d'iniquité. En effet, des citoyens qui ont des terrains équivalents, soit des terrains homogènes et contigus, à ceux retenus ignorent potentiellement qu'ils peuvent les vendre à la Ville.

53 La documentation qui soutient les transactions attribuée à tous les terrains acquis entre 2004 et 2015 un intérêt du point de vue écologique. Par contre, bien que le Service de l'environnement analyse et commente par écrit les projets d'acquisition, la recommandation du comité exécutif au conseil municipal ainsi que le certificat du trésorier¹² ne contiennent aucune information sur les critères utilisés et sur l'évaluation qui soutient la sélection des acquisitions.

54 De plus, selon sa Politique de conservation, la Ville s'était engagée à investir 40 millions de dollars dans le Projet, de 2010 à 2020, pour soutenir les acquisitions et la mise en valeur des milieux naturels; pourtant, pour la période 2010-2015, seulement 13 millions ont été investis. Toutefois, nous avons obtenu une liste des acquisitions à des fins de conservation et de mise en valeur des milieux naturels pour la période 2004-2015, et 63 % de ces acquisitions de terrains ont été financés par le Projet, alors que les autres terrains ont été acquis par d'autres sommes que celles qui avaient été votées. La Ville n'utilise donc pas les sommes du Projet qui ont été réservées à cette fin.

55 Ainsi, il n'y a pas de concordance entre les acquisitions de milieux naturels faites par la Ville, les montants prévus au PTI et les sommes allouées au Projet. En l'absence d'une planification des engagements de la Ville, il est difficile pour les citoyens, les élus et les différents groupes d'intérêts, dont les organismes voués à la conservation des milieux naturels, de faire le suivi sur le respect des engagements de la municipalité.

56 Aussi, certains documents déposés au conseil pour l'acquisition de terrains ne font pas référence à des boisés précis et sont rédigés de façon très générale, par exemple :

- « Recommande d'acquérir ces lots pour des fins de parcs et de conservation »;
- « Recommande d'autoriser l'acquisition à des fins de conservation et de mise en valeur des milieux naturels d'intérêt ».

57 Ainsi, en l'absence de critères soutenant les objectifs établis, les élus peuvent difficilement évaluer le bien-fondé de l'acquisition en lien avec la Politique de conservation et le PTI.

58 Pendant notre audit, un document *Élaboration d'une stratégie lavalloise d'acquisition des milieux naturels* a été présenté par le Service de l'environnement au Comité de stratégies immobilières. Cette stratégie visera à doter la Ville d'un outil pour prioriser l'acquisition de milieux naturels, et ce, en conformité avec la Politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels, la vision Laval 2035 et le schéma d'aménagement. La stratégie n'est toutefois pas encore finalisée.

¹² Voir définition – Annexe II – Lexique

Dépenses admissibles pour le Projet des espaces verts

59 Nous n'avons pas obtenu un cadre d'analyse servant à déterminer les dépenses admissibles au Projet.

60 Les différentes résolutions adoptées par le conseil pour la création et le financement du Projet font état de « l'acquisition d'espaces verts et naturels sur le territoire lavallois ». Aussi, les sommes affectées au Projet ont été utilisées pour assumer certaines dépenses d'honoraires professionnels pour des recherches exploratoires afin d'identifier des sites potentiels d'acquisition. Il n'est pas clair si de telles dépenses sont admissibles.

61 En l'absence de critères précis, il ne nous est pas possible de conclure quelles sont les dépenses qui sont admissibles au Projet.

Rapports de gestion et reddition de comptes

62 Puisque le Projet est un des éléments clés de la Politique de conservation, des rapports de gestion fiables, remis en temps utile aux gestionnaires responsables, permettraient à ces derniers de s'assurer du suivi de l'atteinte des objectifs et de produire une reddition de comptes aux citoyens.

63 Il n'y a pas de rapport de gestion présentant le niveau de réalisation des objectifs du Projet qui sont à atteindre.

64 D'une part, le Fonds de parcs et terrains de jeux créé par la Ville en vertu de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) permet l'utilisation de ces fonds pour acheter des terrains à des fins d'espaces naturels. Les montants détenus au Projet et au Fonds de parcs et terrains de jeux peuvent donc être utilisés aux mêmes fins. Par contre, la Ville n'a pas d'information de gestion permettant d'avoir un portrait global sur les sources de financement et l'utilisation de ces sommes lors des acquisitions.

65 D'autre part, bien que le « Bilan des actions 2009-2016 » présente les actions prises par la Ville selon les différents axes d'intervention de la Politique de conservation, nous ne retrouvons pas de volet financier dans ce bilan. Cela faciliterait le suivi des engagements financiers pris par la Ville en ce qui concerne les montants du Projet.

66 Par ailleurs, une reddition de comptes permettrait aux élus et aux citoyens d'évaluer l'atteinte des objectifs du Projet par la Ville.

RECOMMANDATIONS	
2016-3-1	<p>Doter la Ville d'un Plan directeur, soit une vision à moyen et à long termes pour la conservation et la mise en valeur des milieux naturels d'intérêt à Laval.</p> <p>Ce Plan directeur devra préciser le cadre de gouvernance, la stratégie d'acquisition et le plan d'action pour le Projet des espaces verts. Plus particulièrement, ce plan directeur devrait définir :</p> <ol style="list-style-type: none"> Des cibles et des indicateurs de performance afin d'évaluer l'impact du Projet sur le territoire lavallois et l'atteinte des objectifs ; Les rôles et responsabilités de chaque intervenant et l'identification d'un responsable du Projet ; Les critères pour déterminer les acquisitions à financer à même le Projet ; Une planification des terrains à acquérir pour des fins de protection et de mise en valeur ; Les utilisations permises des fonds (acquisitions, aménagement, honoraires, etc.) ; Un plan de conservation et de mise en valeur suite aux acquisitions.
2016-3-2	Développer des rapports de gestion permettant le suivi financier et l'évaluation de l'atteinte des objectifs.
2016-3-3	Démontrer au comité exécutif/conseil municipal que les acquisitions qui seront réalisées sont conformes au Plan directeur ou à la Politique de conservation.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>2016-3-1</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Service de l'environnement est d'accord avec la recommandation. Le cadre de gestion sera partie intégrante du Plan de conservation et de mise en valeur des milieux naturels qui est en élaboration : <ul style="list-style-type: none"> Ce Plan identifiera des cibles et des indicateurs tant pour la conservation que pour la mise en valeur des milieux naturels, en partenariat avec d'autres services municipaux ; Le Service de l'environnement utilise la priorisation et les critères du projet de la Stratégie d'acquisition des milieux naturels depuis août 2016. De plus, ce projet prévoit, dans certains secteurs d'acquisitions de priorité élevée, l'envoi de lettre à tous les propriétaires pour des lots contigus et homogènes lors d'achat par la Ville. <p>2016-3-2</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Service de l'environnement est d'accord avec la recommandation. Le Service de l'environnement et des finances se rencontreront pour développer un rapport de gestion. Il faut noter que le Service de l'environnement réalise déjà un bilan des actions réalisées dans le cadre de la Politique de conservation, et en fera également un pour le Plan de conservation et de mise en valeur des milieux naturels. <p>2016-3-3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Service de l'environnement est d'accord avec la recommandation. Le Service de l'environnement fournit aux autorités, depuis quelques mois déjà, des documents indiquant les paramètres permettant de valider la conformité des projets d'acquisitions à la Stratégie d'acquisition des milieux naturels. Dans la Politique de transactions immobilières de la Ville de Laval, adopté en octobre 2016, cinq axes d'intervention spécifiques sont spécifiés, dont la protection et la consolidation des milieux naturels. Un comité de stratégie immobilière a d'ailleurs été créé permettant aux représentants des services municipaux de présenter leurs dossiers de nature immobilière. Le Service de l'évaluation, qui pilote ce comité pour tout ce qui a trait aux transactions immobilières, propose également des alternatives pour tenter de mener à terme un projet avant de le soumettre au Comité exécutif. 	

4.2 Comptabilisation du Projet des espaces verts

67 La Ville présente dans ses états financiers le solde du Projet des espaces verts dans le financement des investissements en cours, alors que les critères qui définissent habituellement un projet ne sont pas satisfaits.

68 Actuellement, la Ville présente dans ses états financiers les sommes disponibles au Projet des espaces verts avec les autres investissements en cours. Avec cette présentation, le solde du financement en cours est négatif (17,8 millions) et le lecteur ne peut se rendre compte qu'il y a des fonds réservés pour des acquisitions.

ÉLÉMENTS PRÉSENTÉS	SOLDE (au 31 déc. 2015)
Excédent de fonctionnement non affecté	112,4
Excédent de fonctionnement affecté	62,6
Réserves et fonds réservés	353,4
Dépenses constatées à taxer ou à pourvoir	(229,0)
Financement des investissements en cours <i>Financement non utilisé (incluant Projet espaces verts) 48,6</i> <i>Investissement à financer (66,4)</i>	(17,8)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	1 638,8
EXCÉDENT ACCUMULÉ	1 920,4

69 Rappelons que le Projet a été créé en 2004 et a été financé principalement grâce à l'adoption de résolutions qui venaient affecter des montants provenant de l'excédent de fonctionnement non affecté (ou surplus) de la Ville.

70 Par contre, le Projet des espaces verts ne satisfait pas les critères usuels qui définissent un projet. Un projet se présente habituellement comme une activité ayant un but précis, dont les coûts ont été évalués et qui est d'une durée limitée, incluant une date de début et une date de fin. Or, le Projet se présente plutôt comme un fonds servant de financement à des acquisitions « d'espaces verts », sans que le terme « espaces verts » soit précisé.

71 Le Projet des espaces verts aurait pu être traité à titre d'excédent de fonctionnement affecté¹³, ou la Ville aurait pu adopter un règlement pour constituer une réserve financière¹⁴ compte tenu du fait que le Projet des espaces verts répond mieux à la définition d'un de ces outils.

¹³ Voir définition – Annexe II – Lexique

¹⁴ *Idem.*

72 De plus, l'utilisation de l'une ou l'autre de ces approches aurait donné davantage de visibilité et surtout de transparence au Projet. En effet, le descriptif du Projet ainsi que le solde correspondant auraient été présentés distinctement. Cette présentation aurait donné une information plus juste aux différents intervenants (citoyens, élus et autres).

RECOMMANDATION	
2016-3-4	Revoir le traitement comptable et la présentation du Projet des espaces verts aux états financiers.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Le Service des finances est d'accord avec la recommandation. Le traitement comptable et la présentation du Projet des espaces verts seront revus dans le cadre de la production des états financiers 2017 et celui-ci sera désormais traité à titre d'excédent de fonctionnement affecté.</p> <p>Par ailleurs, dans le cadre de la planification du PTI 2017-2019, le Service des finances avait déjà décidé de mettre un terme à l'utilisation du Projet des espaces verts. Ainsi, tous les crédits encore disponibles sont présentement affectés et le Projet sera fermé dès que les dernières dépenses auront été comptabilisées.</p>	

4.3 Programme de compensation environnementale

73 Le Programme de compensation environnementale¹⁵, mis sur pied par la Ville en 2007, était un des axes d'intervention présentés à la Politique de conservation en 2009. La Politique de conservation prévoyait que les sommes perçues des promoteurs, dans le cadre de projets immobiliers à titre de compensation environnementale, devaient être utilisées conformément aux règles prévues par le Programme de compensation environnementale.

74 Le Programme visait principalement les cours d'eau et la totalité des milieux humides. Il reposait sur le principe d'« aucune perte nette écologique ». Les articles relatifs aux compensations environnementales du règlement L-11696 ont été abrogés en septembre 2014 par le règlement municipal L-12214.

75 Les revenus générés par le Programme de compensation environnementale pour la période où il était en vigueur, soit 2007 à 2014, ont été comptabilisés dans un compte distinct au fonds réservé (Fonds de parcs et terrains de jeux) de la Ville. Notons que la Politique de conservation a été émise en novembre 2009, et que les revenus de 2,7 millions provenant des compensations pour le remblaiement de milieux humides pour la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2015 ont été comptabilisés au Fonds de parcs et terrains de jeux.

76 Ce Fonds est constitué en vertu de la LAU qui détermine la provenance des revenus du Fonds. Ainsi, en vertu de cette Loi, la Ville peut exiger comme condition préalable à l'approbation d'un plan de subdivision cadastrale ou d'un permis de construction, une contribution (financière ou terrains) dans un but de parcs, de terrains de jeux ou d'espaces naturels.

¹⁵ Site internet de la Ville : Politique de conservation et de mise en valeur des milieux naturels d'intérêt, 4 avril 2009, (septembre 2016)

77 C'est donc dire qu'en plus de la contribution exigée à titre de contribution aux frais de parcs, la Ville a comptabilisé distinctement à l'intérieur du Fonds de parcs et terrains de jeux les compensations perçues des promoteurs dans le cadre du Programme de compensation environnementale. Toutefois, puisque ce Fonds peut être utilisé à plusieurs fins, la Ville doit s'assurer de respecter les règles du Programme de compensation environnementale pour l'utilisation des sommes actuellement détenues.

RECOMMANDATION

2016-3-5

S'assurer que le solde des compensations environnementales sera utilisé aux fins pour lesquelles elles ont été perçues.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Le Service des finances est d'accord avec la recommandation et maintiendra les contrôles en place qui assurent déjà que les compensations environnementales comptabilisées distinctement à l'intérieur du Fonds de parcs et terrains de jeux soient utilisées uniquement aux fins pour lesquelles elles ont été perçues.

Mentionnons également que la Ville ne perçoit plus de compensations environnementales depuis septembre 2014. Aussi, le solde actuellement disponible est destiné à être liquidé dans le cadre du PTI 2017-2019.

Objectifs de l'audit et critères d'évaluation

1^{er} OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place un cadre de gestion et de suivi permettant d'assurer l'atteinte de ses objectifs en matière d'acquisition de milieux naturels par le Projet des espaces verts.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

1.1 Le cadre de gestion présente :

- Les priorités;
- Les critères d'admissibilité et de sélection des acquisitions;
- Des objectifs précis et mesurables;
- Un suivi des indicateurs;
- Un plan à moyen ou long terme pour l'utilisation des fonds du Projet des espaces verts.

2^e OBJECTIF

S'assurer que la Ville gère les ressources dédiées à l'acquisition de milieux naturels par le Projet des espaces verts avec efficience et efficacité.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 2.1 Les terrains acquis à partir du Projet des espaces verts sont des milieux à protéger.
- 2.2 Les acquisitions sont prévues au PTI et celles non prévues sont justifiées.

3^e OBJECTIF

S'assurer que la publication de l'information financière du Projet des espaces verts est conforme au cadre normatif et est transparente pour le lecteur.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 3.1 Le traitement comptable des transactions du Projet des espaces verts respecte les règles du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) et donne une information juste de la réalité.
- 3.2 Des rapports de gestion et une reddition de comptes pour évaluer l'atteinte des objectifs et aider à la prise de décision sont produits.

Lexique

AFFECTATION

Poste qui réfère aux montants provenant des revenus d'exercice, des excédents accumulés et des réserves financières ou fonds réservés, et permettant notamment de financer des acquisitions d'immobilisations ou certaines charges de fonctionnement de l'exercice courant.

AIRES PROTÉGÉES (Loi sur la protection du patrimoine naturel du Québec)

Un territoire, en milieu terrestre ou aquatique, géographiquement délimité, dont l'encadrement juridique et l'administration visent spécifiquement à assurer la protection et le maintien de la diversité biologique et des ressources naturelles et culturelles associées.

CERTIFICAT DE TRÉSORERIE

Document décrivant l'utilisation prévue des crédits et attestant que les crédits sont disponibles pour effectuer la dépense telle que décrite (depuis 2017 ce document a été remplacé par le sommaire décisionnel).

COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL (CMM)

La CMM regroupe les municipalités de la région de Montréal, dont la Ville de Laval. C'est un organisme qui s'assure de la cohérence dans la planification et le développement de la région de Montréal. Elle a été constituée au mois de juin 2000, à la suite de l'adoption de la Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal.

EXCÉDENT ACCUMULÉ

L'excédent accumulé représente l'actif net de la municipalité et est le principal indicateur des ressources financières dont une municipalité dispose pour les services futurs.

L'excédent accumulé comprend, à des fins fiscales, les éléments suivants :

- Excédent (déficit) de fonctionnement non affecté;
- Excédent de fonctionnement affecté;
- Réserves financières;
- Fonds réservés;
- Dépenses constatées à taxer ou à pourvoir;
- Financement des investissements en cours;
- Investissement net dans les immobilisations et autres actifs;
- Gains (pertes) de réévaluation cumulés.

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ

Ce poste comprend la partie de l'excédent accumulé dont l'utilisation est réservée par résolution ou règlement à des fins précises. Il peut être utilisé aux fins de fonctionnement ainsi qu'aux fins d'investissement.

L'excédent de fonctionnement affecté comprend notamment les sommes réservées pour l'autoassurance et l'équilibre budgétaire. Aux états financiers de la Ville au 31 décembre 2015, le principal poste de l'excédent de fonctionnement affecté est celui des projets structurants, soit un montant affecté au projet de la Place Bell.

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT NON AFFECTÉ

Ce poste comprend la partie de l'excédent accumulé qui n'a aucune restriction quant à son utilisation. Il peut être utilisé aux fins de fonctionnement ainsi qu'aux fins d'investissement.

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS EN COURS

Ce poste de l'excédent accumulé correspond au financement non utilisé pour des projets en cours moins les investissements à financer pour d'autres projets en cours.

FINANCEMENT NON UTILISÉ POUR DES PROJETS EN COURS

Le financement non utilisé pour un projet est constitué de la somme des différentes sources de financement réalisées, moins les dépenses en investissement effectuées pour des activités précises en vertu de ce projet.

Les sources de financement pour un projet d'investissement incluent notamment :

- Emprunt à long terme ;
- Excédent de fonctionnement non affecté ;
- Excédent de fonctionnement affecté ;
- Fonds réservés ;
- Réserves financières ;
- Activités de fonctionnement ;
- Taxes et quote-part ;
- Contributions de promoteurs ;
- Transferts.

FINANCEMENT PERMANENT

Un financement permanent représente un emprunt à long terme à la suite de l'adoption d'un règlement d'emprunt.

FONDS RÉSERVÉS

Ce poste comprend la partie de l'excédent accumulé réservée à des fins particulières en vertu de dispositions législatives ou contractuelles prévoyant la création et le maintien de fonds spécifiques. La création des fonds réservés ne requiert pas de règlement ou de résolution du conseil, sauf si cela est prévu à la loi, et les sommes qui y sont accumulées ne peuvent pas être réaffectées à d'autres fins, sauf si les dispositions législatives ou contractuelles le prévoient.

Les fonds réservés comprennent notamment :

- Fonds de roulement ;
- Fonds local d'investissement (FLI) ;
- Soldes disponibles des règlements d'emprunt fermés ;
- Fonds de parcs et de terrains de jeux.

FONDS VERT DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (FONDS VERT)

Créé en 2006, en vertu de la Loi sur l'administration financière, le Fonds vert a été confié au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP devenu le MDDELCC) (RLRQ, chapitre M-30.001). Il représente un levier financier important qui vise principalement à appuyer le Ministère et ses partenaires dans la réalisation de mesures favorisant un développement durable, notamment en matière d'enjeux stratégiques liés tels que :

- Changements climatiques ;
- Matières résiduelles ;
- Eau ;
- Barrages ;
- Autres éléments liés à la protection de l'environnement (tarification, sanctions, etc.).

Le Fonds vert tire principalement ses revenus de la vente d'unités d'émission de gaz à effet de serre dans le cadre du système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre (marché du carbone), mais il bénéficie aussi de revenus issus de la gestion de l'eau, de l'élimination des matières résiduelles et d'autres sources, telles que la tarification des autorisations environnementales, la gestion des barrages, les amendes et les sanctions administratives.

FONDS MUNICIPAL VERT^{MC} (FMV)

Le FMV a été créé en 2000 à partir d'une dotation du gouvernement fédéral pour soutenir des projets environnementaux municipaux par l'octroi de subventions et de prêts. Le FMV offre du financement et des services de partage de connaissances pour soutenir le développement durable des collectivités. Les initiatives financées par le FMV visent l'assainissement de l'air, de l'eau ou des sols, de même que l'atténuation des effets des changements climatiques.

INVESTISSEMENTS À FINANCER POUR DES PROJETS EN COURS

Les investissements à financer pour un projet sont constitués de l'excédent des dépenses en investissement effectuées sur le financement permanent (emprunt à long terme) réalisé.

LCV

Loi sur les cités et villes (chapitre C-19).

MAMOT

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

MPIFM

Manuel de la présentation de l'information financière municipale publié par le MAMOT.

PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS (PTI)

Il regroupe les projets d'investissement que la municipalité prévoit effectuer sur son territoire au cours des trois prochaines années pour entretenir ses infrastructures, favoriser le développement économique, culturel et social, et améliorer la qualité de vie par un meilleur aménagement urbain.

RÈGLEMENT DE CONTRÔLE INTÉRIMAIRE

Règlement permettant de restreindre ou d'encadrer la réalisation de nouveaux projets de lotissement, de construction ou de nouvelle utilisation du sol, dans l'attente que le schéma d'aménagement et de développement soit modifié et que les règlements de concordance soient adoptés.

RÈGLEMENT D'EMPRUNT

Règlement adopté par une municipalité qui souhaite emprunter des sommes d'argent pour faire des travaux d'infrastructure ou de tout autre nature quand elle ne dispose pas des sommes requises pour effectuer les travaux dans les budgets annuels dont elle dispose pour ceux-ci. Généralement, le règlement d'emprunt prévoit le terme maximal de l'emprunt, ainsi que la clause de taxation. Tous les règlements d'emprunt doivent être approuvés par le MAMOT.

RÉSERVES FINANCIÈRES

Ce poste comprend la partie de l'excédent accumulé réservée à des fins particulières conformément à des dispositions législatives, soit l'ensemble des réserves financières créées en vertu des articles 569.1 et 569.7 de la LCV.

La création de réserves financières pour financer des dépenses de fonctionnement ou d'investissement requiert l'adoption d'un règlement, sauf si une réserve est créée afin de répondre à une exigence gouvernementale ou pour financer des dépenses d'élection. Le règlement doit indiquer si elle est créée au profit de l'ensemble du territoire de la municipalité ou d'un secteur déterminé. Par ailleurs, le règlement créant une réserve doit prévoir :

- La raison pour laquelle la réserve est créée ;
- Le montant projeté ;
- Le mode de financement ;
- La durée de son existence ;
- L'affectation de l'excédent des revenus sur les dépenses, s'il y a lieu, à la fin de l'existence de la réserve.

Les réserves financières peuvent inclure par exemple :

- Réserve financière pour le service de l'eau ;
- Réserve financière pour les services de la voirie.

ZONE D'AMÉNAGEMENT ÉCOLOGIQUE PARTICULIÈRE (ZAEP)

Une ZAEP est un vaste territoire de planification intégrant des secteurs de développement potentiel, ainsi que des zones de conservation et de mise en valeur de grands ensembles à forte valeur écologique. Ce territoire présente une forte densité d'éléments d'intérêt (bois, cours d'eau, écosystème forestier exceptionnel, milieux humides, etc.). Les ZAEP sont des territoires de grande superficie qui regroupent dans certains cas des secteurs bâtis, des sites naturels déjà protégés, et concentrent plusieurs ensembles naturels d'intérêt biologique.

GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES

4

1. VUE D'ENSEMBLE	75
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	79
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	80
4. RÉSULTATS DE L'AUDIT	80

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Contexte

1 Les municipalités, tout comme de nombreuses entreprises, organisations gouvernementales et citoyens font un usage quotidien de matières dangereuses (MD). Ces MD utilisées, entreposées, transportées et éliminées, par la municipalité ou des organisations sur son territoire, font donc partie intégrante de la vie communautaire, mais comportent aussi une part de risques. Des accidents peuvent survenir et constituer un danger pour la santé et la sécurité des employés et des citoyens et être une source de contamination de l'eau, de l'air et du sol.

2 Bien que la Ville de Laval ait connu peu d'incidents impliquant des MD depuis 10 ans, elle se doit d'être préparée si une telle situation se présente.

1.2 Rôles et responsabilités

3 À la Ville de Laval, les MD sont utilisées et gérées par certains services alors que d'autres ont la responsabilité d'assurer la sécurité des personnes et de la population.

Sécurité des personnes et de la population

4 En ce qui a trait aux MD sur le territoire Lavallois, les services suivants sont responsables de la sécurité des personnes et de la population :

SERVICES	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Service de police	<p>Le Service de police est l'architecte du Plan de sécurité civile à mettre en œuvre en cas d'incidents impliquant des matières dangereuses sur le territoire Lavallois.</p> <p>Bien qu'une ressource soit responsable de la Sécurité civile depuis 2006, la Division de sécurité civile n'a été mise en place qu'à la fin de 2015. Elle s'assure de l'état de préparation des services de la Ville aux risques majeurs, élabore des stratégies pour la prévention et soutient la coordination des intervenants en sécurité civile pendant et après les sinistres. De plus, le comité de sécurité civile discute des différentes missions et activités liées à la gestion des sinistres.</p>
Service de sécurité incendie	<p>Le Service de sécurité incendie est un intervenant clé dans la prévention et la gestion des sinistres incendies impliquant des matières dangereuses sur le territoire Lavallois.</p>

Utilisation et mise au rebut de MD

5 Les services suivants de la Ville utilisent et gèrent des MD dans le cadre de leurs activités, soit qu'ils en font un usage qui est propre à leur activité (ex : les piscines, arénas, systèmes de traitement de l'eau), ou qu'ils vont intervenir pour en limiter les effets (ex : leur mise aux rebuts sécuritaire).:

SERVICES	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Service du CLSDS	Le Service du CLSDS gère les activités des piscines et des arénas, installations qui ont recours à des matières dangereuses pour la réfrigération (ex.: ammoniac) et la purification des eaux (ex.: chlore).
Service de l'environnement	le Service de l'environnement a notamment la responsabilité de l'exploitation des stations de production d'eau potable, des stations d'épuration des eaux usées et des sites de matériaux secs (qui reçoivent parfois les résidus domestiques dangereux). Des matières dangereuses sont également utilisées pour l'entretien préventif de certains équipements dans les diverses stations. Ce service est également responsable des journées de collecte des résidus domestiques dangereux des citoyens ainsi que de la récupération des piles.
Service de la gestion des immeubles	Le Service de la gestion des immeubles gère l'entretien du parc immobilier de la Ville et manipule à cet effet un certain nombre de matières dangereuses, soit de façon régulière et volontaire (ex. : peintures, solvants) soit de façon plus occasionnelle (ex.: amiante). Le Service est aussi responsable de l'entretien des systèmes de réfrigération des arénas qui utilisent l'ammoniac ainsi que les systèmes de filtration des eaux qui utilisent le chlore.
Service des travaux publics	Le Service des travaux publics a en charge la gestion des flottes de véhicules de la Ville, donc des matières dangereuses nécessaires à leur entretien (huiles, combustibles fossiles, etc.), principalement dans les garages municipaux, mais aussi dans d'autres divisions, dont celle des espaces verts qui utilise les mêmes matières dangereuses.
Service de l'urbanisme	Le Service de l'urbanisme est responsable de délivrer des permis d'occupation et peut par ce processus identifier des générateurs de matières dangereuses sur le territoire de Laval.
Service des ressources humaines	La Division de santé et sécurité au travail de ce service est responsable, entre autres, des procédures touchant la gestion des MD à la Ville ainsi que de s'assurer du respect de la Loi sur la santé et sécurité au travail.

1.3 Cadre réglementaire

6 Plusieurs lois, règlements, politiques et directives auxquels la Ville est assujettie concernent les MD. Les principaux sont :

- Loi sur la sécurité civile (LSC) (2001) (MSP). Oblige les municipalités, à préparer un schéma et un plan de sécurité civile en lien avec les orientations du ministère de la Sécurité publique (les orientations ne sont pas encore publiées), et à s'assurer des services d'un centre d'urgence 911. Cette loi provinciale autorise également une municipalité à déclarer l'état d'urgence lorsqu'un sinistre majeur est réel ou imminent.
- Loi canadienne sur la protection de l'environnement (LCPE) (1999) et le Règlement sur les urgences environnementales (RUE) (Environnement Canada). Depuis 2003, les générateurs de risques¹ doivent au-dessus d'un certain seuil, déclarer ceux-ci et préparer un plan d'urgence environnemental mis à l'essai annuellement. Le Règlement comporte une liste de substances visées ainsi que les seuils déclenchant l'assujettissement au règlement. Neuf entreprises sur le territoire de Laval sont visées par le RUE incluant les trois stations de production d'eau potable de Laval (sites de Chomedey, de Pont-Viau et de Sainte-Rose).
- Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) (1972) et le Règlement relatif à l'application de la LQE concernant les certificats d'autorisation (MDDELCC)². Selon cette loi, les obligations des organisations sont : la déclaration immédiate de tout déversement, la production d'une autorisation lorsqu'une nouvelle activité ou un changement d'activité est susceptible d'émettre un contaminant dans l'environnement (anciennement certificat d'autorisation), l'évaluation et l'examen des incidences sur l'environnement de certains projets.
- Règlement sur les matières dangereuses du Québec (RDQ) (1997) (MDDELCC). Décrit les propriétés des matières dangereuses, les conditions d'entreposage et exige la tenue d'un registre des matières produites ou utilisées. Le RDQ établit une liste des matières ou objets qui sont assimilés à une matière dangereuse.
- Loi sur la sécurité incendie (LSI) (2000) (MSP). Oblige la conception d'un schéma de couverture de risques qui doit contenir, entre autres, le recensement, l'évaluation et le classement de ces risques. Pour chaque catégorie de risques répertoriée, le schéma doit inclure des objectifs de protection optimale contre les incendies et les actions à prendre pour atteindre ces objectifs.
- Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) (1979) et le Règlement sur l'information concernant les produits dangereux (CNESST). La LSST impose l'obligation à tout employeur d'assurer la sécurité et l'intégrité physique de ses employés. De plus, selon le Règlement un devoir de formation et d'information à l'intention des employés amenés à manipuler des matières dangereuses est exigé de l'employeur. Le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) découle de ces obligations légales. Depuis 2013, une modification à la LSST impose la mise en place d'un registre de l'amiante et sa mise à jour aux 2 ans.

¹ Entreprise ou organisation qui est à l'origine d'un risque lié aux MD soit par la production, l'utilisation ou l'entreposage d'une MD.

² La LQE a été modifiée en 2017 et les changements qui seront effectifs en 2018 ne modifient pas les obligations décrites.

- La *Politique municipale de sécurité civile de la Ville de Laval (2016)*.
En accord avec la LSC, cette politique s'articule autour des cinq orientations énoncées à la Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024 qui met au premier plan l'axe de la prévention. La politique de la Ville présente six orientations stratégiques : l'amélioration de la connaissance des risques, la priorité à la prévention, le renforcement de la capacité de réponse aux catastrophes, la communication, l'implication et la planification et enfin, l'adaptation des interventions à la population en général et aux personnes vulnérables en particulier. Cette politique touche les matières dangereuses à la Ville de Laval.
- *Règlements municipaux ou de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)*:
 - *Règlement L-12137 (2014) (Ville de Laval)* : détaille les pouvoirs d'interventions et de prévention des incendies des équipes du Service de sécurité incendie. En lien avec les matières dangereuses, on retrouve le pouvoir d'inspection (lorsqu'il y a un motif raisonnable de croire qu'une infraction est commise), le pouvoir de prévention en cas d'urgence (c.-à-d., prendre des mesures immédiates pour faire cesser un danger, ou prévenir un risque) ou la capacité de faire démolir un bâtiment lorsqu'un danger grave et imminent est identifié.
 - *Règlement L-12330 (2015) (Ville de Laval)* : concerne l'assainissement des eaux et le rejet des eaux usées dans les réseaux d'égouts de la Ville et fait suite à l'adoption du Règlement 2008-47 par la CMM dont une des exigences concerne l'interdiction de déverser des matières dangereuses dans les égouts.
 - *Règlement 2008-47 adopté par la CMM* : vise à « prévenir ou à contrôler le rejet, dans les réseaux d'égouts ou les cours d'eau, de substances pouvant nuire au bon fonctionnement des ouvrages d'assainissement municipaux (égouts et station d'épuration) ou pouvant causer préjudice à la qualité de l'environnement ».

1.4 Liste des matières dangereuses

7 Les MD sont définies à la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) :

« ... toute matière qui, en raison de ses propriétés, présente un danger pour la santé ou l'environnement et qui est, au sens des règlements pris en application de la présente loi, explosive, gazeuse, inflammable, toxique, radioactive, corrosive, comburante ou lixiviable, ainsi que toute matière ou tout objet assimilé à une matière dangereuse selon les règlements. »

8 Plus spécifiquement, le Règlement sur les matières dangereuses (RDQ) établit une liste des matières ou objets qui, quelles que soient leurs propriétés, sont assimilés à une matière dangereuse. Ce sont :

- Une huile ;
- Une graisse ;
- Un récipient vide contaminé ;
- Un cylindre de gaz ou un contenant aérosol renfermant une matière dangereuse ;
- Une matière ou un objet contenant 3 % ou plus en masse d'huile ou de graisse ;
- Une matière ou un objet contenant plus de 1 500 mg/kg d'halogènes organiques totaux ;
- Une matière contenant des biphényles polychlorés (BPC) ou contaminée par des BPC ;
- Une matière ou un objet contaminé en surface.

9 Certaines MD gardent leurs propriétés après leur utilisation et restent des MD. C'est le cas par exemple des huiles et des huiles usées. D'autres sont utilisées durant un procédé et peuvent ne plus être considérées comme des MD. C'est le cas du chlore utilisé pour la désinfection dans les traitements d'eau qui est transformé lors du traitement chimique et qui n'est plus considéré comme une MD à la sortie de la station de production d'eau potable. Cette distinction a son importance lors des processus de gestion des MD.

10 Les principales MD présentant les risques les plus élevés compte tenu de leur dangerosité intrinsèque et de la quantité utilisée par les services de la Ville sont :

- L'amiante
- Le chlore
- L'ammoniac
- L'essence

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

11 Nous avons réalisé un mandat d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la Gestion des matières dangereuses. Nos travaux ont été menés en vertu des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes et conformément aux normes des missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

12 Les objectifs du mandat étaient de s'assurer que :

- La Ville a mis en place un plan de gestion en cas d'accident impliquant des matières dangereuses sur son territoire ;
- Les matières dangereuses à la Ville sont gérées de façon sécuritaire afin de protéger les citoyens et les employés ;
- La gestion des matières dangereuses à la Ville est en conformité avec la réglementation en vigueur.

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

14 Les travaux d'audit se sont déroulés entre le 19 janvier et 28 avril 2017. Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé nos conclusions le 28 juin 2017.

15 Nous n'avons pas vérifié les activités touchant le transport des MD par pipeline et par transport ferroviaire sur le territoire lavallois.

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

- Envoi de questions ou rencontres avec différents services de la Ville ;
- Obtention et révision de la documentation : lois, 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.

3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT

17 La Ville de Laval s'est dotée en 2010 d'un Plan de sécurité civile (PSCL) pour planifier et se préparer à faire face à un incident majeur impliquant, entre autres, des MD. Par contre bien que certaines sections aient été mises à jour, le PSCL n'a pas été révisé depuis son implantation et il n'y a pas de plan de continuité des opérations pour les services essentiels qui a été intégré au PSCL.

18 De plus, l'information sur les générateurs de risque des MD date principalement de 2002 et la Sécurité civile ne reçoit pas toujours l'information plus récente provenant d'autres services de la Ville. Aussi, la Ville n'a pas mis en place les moyens pour obtenir l'information relative à la gestion des risques liés aux MD des principaux générateurs de risques sur son territoire.

19 Notons que la Sécurité civile est actuellement en processus d'embauche d'un d'expert capable d'évaluer le risque réel posé par les MD.

20 Certains bâtiments où logent des industries classées à risque élevé ou très élevé pour les MD n'ont pas été inspectés depuis 2010 ou n'ont pas de plan d'intervention. De plus, des plans d'intervention des stations de production d'eau potable n'ont pas été mis à jour à la suite des rénovations.

21 L'équipe de la Division de sécurité civile ainsi que les pompiers du Service de sécurité incendie suivent différentes formations touchant les MD. Par contre, pour les membres des comités, dont certains sont également des responsables de missions de sécurité civile, il n'y a pas de programme de formation spécifique en sécurité civile, incluant des formations concernant les MD, afin qu'ils développent des habiletés et des attitudes pour répondre à leur mandat.

22 Les fiches techniques SIMDUT (système d'information sur les MD utilisées au travail) ne sont pas à jour dans tous les services de la Ville et les employés n'ont pas tous suivi la formation sur les MD requise en vertu de la réglementation régissant le SIMDUT. Aussi, il n'y a pas d'évaluation des risques des différents produits chimiques qui se retrouvent dans les garages municipaux, autres que les fiches SIMDUT, lesquelles ne sont pas systématiquement à jour ni consultées.

23 Des lacunes au niveau du suivi des formations sur les MD, pour le personnel qui travaille avec ces matières, la mise à jour de certaines procédures touchant les MD et leur mise en application ont été soulevées.

4. RÉSULTATS DE L'AUDIT

4.1 Gestion des incidents sur le territoire lavallois impliquant des matières dangereuses

24 Afin de gérer les incidents impliquant des MD, une municipalité doit s'assurer :

- De détecter et d'évaluer les risques de MD ;
- D'identifier les personnes-ressources clés et les partenaires externes ;
- De mettre en place un plan de communication.

25 À la Ville de Laval, la gestion des MD en cas d'incidents majeurs est incluse au Plan de sécurité civile de la Ville de Laval.

26 Le plan de sécurité civile d'une municipalité vise à planifier et à organiser les opérations de prévention, de préparation, d'interventions et de rétablissements nécessaires en cas d'incident majeur survenant sur son territoire. Ces incidents peuvent être de différentes natures, telles une inondation, une canicule, mais peuvent aussi concerner des MD.

27 Le plan de sécurité civile de la Ville n'a pas été mis à jour depuis 2010 et il ne comprend pas de plan de continuité des opérations de la Ville.

28 En 2010, la Ville de Laval s'est dotée d'un Plan de sécurité civile (PSCL) pour planifier et se préparer à faire face à un incident majeur impliquant, entre autres, des MD. Le PSCL détaille notamment :

- Les mesures de prévention ;
- La préparation de l'intervention en cas d'incidents :
 - Structures et ressources sur lesquelles s'appuie le plan ;
 - Rôles et responsabilités des différents intervenants ;
 - Principales activités de la Sécurité civile, dont celles en liens avec les incidents impliquant des MD ;
- Les mesures d'intervention ;
- Les mesures de restauration.

29 Le PSCL reprend les éléments clés d'un plan municipal de sécurité civile qui sont recommandés par le Ministère de la Sécurité publique. La Sécurité civile de la Ville a développé au PSCL une procédure de réponse à un incident impliquant des MD. Plusieurs services et organisations ont ainsi à se préparer et fournir une éventuelle assistance dans le cadre de l'activité « Matières dangereuses », notamment les services de l'Environnement, de la Sécurité incendie, de la Gestion des immeubles et du Centre intégré de santé et des services sociaux (CISSS).

30 Par contre, il n'y a pas de plan de continuité des services essentiels dans le PSCL, soit la manière dont la Ville se prépare pour continuer à fournir ses services lors d'un incident majeur durant lequel une partie importante de ses ressources sont réallouées à la gestion de l'incident. Une mention est faite au PSCL, mais les mesures que la ville a prévu pour continuer à fournir les services ne sont pas présentées.

31 Les bonnes pratiques et les normes canadiennes en lien avec la planification et la gestion des urgences recommandent une mise à jour annuelle du plan³. Le dernier PSCL a été réalisé en 2010 (il serait présentement en révision). Bien que certains éléments du plan ont été mis à jour, ceux-ci ne sont pas indiqués au PSCL, certaines annexes sont incomplètes et aucune date n'est mentionnée au PSCL.

³ CSA-Z731-03 Planification des mesures et interventions d'urgence, et CSA Z1600-14 FR Programme de gestion des urgences et de la continuité.

4.1.1 Détection et évaluation des risques d'incidents majeurs impliquant des matières dangereuses

Détection

32 La responsabilité première de détection des incidents majeurs impliquant des MD relève des générateurs de risques. De plus, les services d'urgence de la Ville, soient le Service de sécurité incendie et le Service de police peuvent être amenés à détecter des situations présentant un risque avec des MD. Il y a aussi les employés d'autres services de la Ville qui pourraient dans le cadre de leur travail être témoins de situations à risques ou d'incidents avec des MD.

Évaluation

33 L'évaluation des risques d'incidents que représentent les générateurs de risques de MD sur le territoire lavallois est effectuée par la Sécurité civile à partir de différentes sources d'informations.

Évaluation des risques d'incidents – générateurs de risque

34 L'information sur les générateurs de risque de matières dangereuses date principalement de 2002 et la Sécurité civile ne reçoit pas toujours l'information plus récente provenant d'autres services de la Ville.

35 La Division de sécurité civile de Laval, composée de 2 ressources, compile les données sur les générateurs de risques présents sur le territoire Lavallois. Ces informations sont colligées dans un outil géomatique, soit une carte du territoire Lavallois qui présente la localisation des sites avec des MD.

36 Les données proviennent de différentes sources :

- Directement des générateurs de risques, principalement des trois stations de production d'eau potable de la Ville gérées par le Service de l'environnement et avec lequel la Sécurité civile est en contact régulier. Les autres générateurs de risques donnent rarement l'information car il n'y a aucune exigence règlementaire pour les industries à fournir celle-ci aux municipalités ;
- De la base de données sur les urgences⁴ environnementales.

37 Cependant, les données proviennent principalement d'une analyse préliminaire sur les MD réalisée auprès des entreprises sur le territoire lavallois en 2002⁵.

38 Cette étude produite par Environnement Canada ainsi que la Ville de Laval constitue une des principales bases d'analyse pour la Sécurité civile. Elle identifie de manière fine les générateurs de risques de MD et recense 87 établissements à risques potentiels, dont 17 présentant un risque plus élevé, incluant 8 établissements qui en 2002 étaient visés par le RUE⁶ (ils sont au nombre de 9 en 2017). Ce rapport constitue un outil précieux pour la Ville, il est difficile à mettre à jour, étant donné que la cueillette des données s'était faite par des enquêtes de porte-à-porte.

39 Par ailleurs, depuis 2002 certaines de ces entreprises peuvent ne plus être en activités alors que de nouvelles entreprises se sont installées, ont agrandi leur espace ou utilisent de nouvelles MD.

⁴ <http://www.ec.gc.ca/ee-ue/app/cepae2.cfm?lang=Fr&Language=fr&screen=Users/Login>

⁵ Étude réalisée par Environnement Canada en 2002. *Analyse préliminaire des dangers à Laval en fonction des matières dangereuses recensées dans les entreprises.*

⁶ Règlement sur les urgences environnementales (RUE), Environnement Canada.

Évaluation des risques d'incidents – Plans d'intervention (PI)

40 Le Service de la sécurité incendie dispose d'information sur les générateurs de risques étant donné qu'il est responsable des Plans d'intervention (PI) pour les sites les plus à risque. Ces sites incluent les industries utilisant des MD, de même que d'autres bâtiments tels que, les immeubles résidentiels de sept étages et plus, les deux centres hospitaliers, les entreprises pharmaceutiques de la Cité de la biotechnologie et d'autres édifices accueillant des populations à risque ou à mobilité réduite.

41 Ces PI, produits par les inspecteurs de prévention du Service de sécurité incendie, comportent des plans des lieux, des informations sur les MD manipulées et les personnes ressources, afin que les pompiers puissent intervenir plus rapidement et efficacement lors d'incidents. Chaque équipe d'intervention de la caserne du secteur visite les sites ce qui lui permet d'obtenir une meilleure connaissance des lieux et d'instaurer un dialogue avec les générateurs de risques de MD.

42 Ces documents constituent donc des éléments importants pour la Ville dans sa préparation face aux risques d'incidents majeurs. Ainsi, les PI sont progressivement mis à jour sur le modèle de la norme NFPA 1620⁷ ce qui représente une bonne pratique pour l'industrie en Amérique du Nord. Les informations collectées par le Service de la sécurité incendie sont aussi plus précises et le risque mieux évalué que dans l'étude de 2002. De plus, même si ces plans sont réalisés aux fins du Service de la sécurité incendie, ils pourraient être utilisés par la Sécurité civile pour mettre à jour l'information sur les générateurs de risques.

43 La fréquence d'inspection d'industries classées à risque élevé et très élevé pour les matières dangereuses n'est pas toujours respectée; certains bâtiments ne l'ont pas été depuis 2010 ou n'ont pas de PI.

44 Selon les objectifs fixés par le Service de sécurité incendie dans son dernier schéma révisé de couverture de risques incendie (2015-2019), les inspecteurs de prévention ont un objectif de revoir les PI de chacun de ces sites utilisant des produits chimiques tous les trois ou cinq ans. Ceci implique un nombre élevé de visites annuelles de sites à risques élevés et très élevés (classement selon le Service de sécurité incendie), dépassant les capacités du service, celui-ci ayant réalisé au maximum 650 inspections par an, avec 17 inspecteurs lors des dernières années. Notons par contre que le Service priorise la sécurité des personnes avant celle des biens.

Évaluation des risques d'incidents – Certificat d'autorisation

45 En amont des activités d'évaluation, la Ville procède à une analyse de risques (incluant les MD) lors de l'installation d'un générateur de risque sur son territoire. Jusqu'à mars 2017, la Ville recevait les demandes des entreprises qui voulaient obtenir un certificat d'autorisation selon l'article 22 (CA-22) de la Loi sur la Qualité de l'Environnement (LQE). Les services de l'Urbanisme, de la Sécurité incendie et de l'Environnement se prononçaient sur la demande : l'usage en conformité avec le zonage, les risques de nuisances dans les cas de produits dangereux (une catégorisation de 1 à 3 est faite pour les MD) et le risque d'entreposage étaient ainsi examinés. Si les trois services étaient favorables à l'installation de l'entreprise, le comité exécutif de la Ville émettait un certificat de conformité municipal à l'industrie qui devait par la suite faire une requête au gouvernement.

46 Les modifications récentes à la LQE font que le certificat de conformité municipal ne sera plus requis pour que le MDDELCC émette une autorisation. Cette situation obligera la Ville à revoir ses procédures pour ce volet.

⁷ National Fire Protection Association – Association américaine à but non lucratif qui définit des standards pour l'industrie de protection incendie.

47 L'identification des principaux sites présentant des risques d'un point de vue des MD est donc connue de la Ville, notamment par le Service de la sécurité incendie qui a une connaissance pratique du territoire et une implication directe dans le processus de validation lors de l'installation de nouvelles industries. Le Service de l'urbanisme a aussi une connaissance de certains sites avec les demandes de certificat d'autorisation.

48 Cependant, les informations collectées par les différents services ne sont généralement pas partagées avec la Sécurité civile. Il n'existe pas de canal de communication formel ou de processus d'échange d'information entre ces services et la Sécurité civile. L'information n'est donc pas partagée de manière efficiente.

Évaluation des risques d'incidents – réponse à un incident avec matières dangereuses

49 Lorsqu'un incident est rapporté, les services de Police et de la Sécurité incendie réalisent une première analyse sommaire de l'incident avec MD pour en évaluer la portée potentielle. Le schéma d'alerte et de mobilisation interne de la Sécurité civile détaille la procédure à suivre lorsqu'un incident pouvant déclencher un sinistre potentiel majeur se produit, ce schéma fait partie du PSCL.

50 Ainsi, face à un incident impliquant des MD, le Service de sécurité incendie va procéder en évaluant tout d'abord l'incident sur la base de ses connaissances des lieux, grâce au PI développé, de son expérience et des MD impliquées (en se fondant sur le guide des mesures d'urgence CANUTEC⁸). S'il estime que cet incident est de nature à déclencher une alerte de la Sécurité civile, il les préviendra.

51 Lorsque la Sécurité civile est informée d'un incident avec des MD, son évaluation de la situation est basée sur ses connaissances, les informations provenant du site de l'incident, les ressources sur les MD (ex: le guide CANUTEC) et de son outil de géomatique.

52 De plus, en cas d'un déversement de produits pétroliers ou chimiques, les autorités fédérales et provinciales doivent être avisées afin de coordonner une surveillance appropriée des interventions. Ces experts ont accès à des outils permettant de modéliser le risque rapidement. Par l'entremise d'Urgence-Environnement, le MDDELCC intervient, 24 heures par jour, partout au Québec, afin de minimiser les conséquences des situations d'urgence environnementale. Urgence-Environnement intervient à titre de conseiller technique et peut déployer le laboratoire mobile TAGA (analyseur de gaz atmosphérique à l'état de traces).

53 Les services de la Ville n'ont pas à ce jour d'expert capable d'évaluer le risque réel posé par les matières dangereuses.

54 Un tel expert peut poser un jugement professionnel prenant en compte la MD, ses caractéristiques intrinsèques, les volumes en jeu, les conditions d'entreposage, les risques posés par les autres MD situées à proximité, etc. La Sécurité civile est en processus de recrutement pour un tel poste ce qui devrait renforcer sa capacité en la matière ainsi que celle d'autres services de la Ville.

⁸ Guide produit par CANUTEC – Centre canadien d'urgence transport qui relève de la Direction générale du transport des marchandises dangereuses (TMD) de Transports Canada.

4.1.2 Ressources clés pour répondre aux incidents majeurs

55 Pour faire face à un incident majeur impliquant des MD, la Ville est dotée des ressources suivantes :

SERVICES/INTERVENANTS	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE	Un réseau d'environ 260 pompiers et officiers d'intervention réparti dans 9 casernes. Ces intervenants ont un rôle de généraliste, formés à faire face à des situations courantes. Les pompiers suivent une formation au niveau des matières dangereuses et peuvent agir dans certaines situations impliquant des matières dangereuses. Lorsque les incidents dépassent les capacités techniques de la Ville, le Service a recours à des équipes spécialisées venant de la ville de Montréal notamment.
SERVICE DE POLICE – DIVISION SÉCURITÉ CIVILE	Dans le cadre d'un incident impliquant des matières dangereuses, le Plan de sécurité civile de la Ville précise les rôles et responsabilités des équipes d'interventions (services de Police, de Sécurité incendie, de l'Environnement, etc.).
MESURES D'URGENCE SUPPORT LOGISTIQUE	Ce groupe est constitué de citoyens bénévoles qui sont mis à contribution, entre autres, sur des missions connexes aux interventions de la Sécurité civile, mais qui ne sont pas « en première ligne » : vigie des rivières, porte-à-porte pour la prévention des citoyens, etc.
SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT	Ce service pourrait jouer un rôle de conseiller dans le cas de déversements ou d'incidents impliquant des produits chimiques.
CENTRE INTÉGRÉ DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (CISSS)	Le CISSS de Laval avec Urgences-Santé ont des ressources clés pour répondre aux incidents majeurs impliquant des matières dangereuses. Ces ressources sont intégrées à l'organisation de la Sécurité civile et sont supportées par des installations hospitalières avec urgence pour effectuer une décontamination secondaire des personnes, des médecins et autre personnel support qui ont une expertise en toxicologie.

56 L'équipe de la Division de sécurité civile ainsi que les pompiers du Service de sécurité incendie suivent différentes formations touchant les matières dangereuses. Par contre, pour les membres des comités dont certains sont également des responsables de missions de sécurité civile, il n'y a pas de programme de formation spécifique en sécurité civile, incluant des formations concernant les matières dangereuses, afin qu'ils développent des habiletés et des attitudes pour répondre à leur mandat.

57 Le PSCL met en évidence le volet formation pour les intervenants en sécurité civile, notamment les membres des comités de sécurité civile qui peuvent aussi être responsables de missions. Ces derniers sont des employés de la Ville qui sont responsables, en cas d'incident, de coordonner les activités.

58 Lorsque de nouvelles ressources se joignent au comité de sécurité civile ou lorsqu'elles deviennent responsables de missions, elles sont rencontrées pour discuter de leurs rôles et des attentes vis-à-vis la Sécurité civile, des structures en place et des projets à venir. Généralement, ces ressources sont des gestionnaires ayant de l'expérience, mais il se peut que cela soit de nouveaux employés ayant une connaissance limitée des enjeux. Les formations requises en cas de crises diffèrent de celles de la gestion courante des activités de la Ville impliquant des MD.

59 Chaque année des exercices de simulation sont réalisés, mais le dernier qui impliquait des MD a été fait en 2014 et portait sur le déversement d'un pipeline. En 2012, une simulation avec un train qui transportait des MD a été faite et en 2010 la MD impliquée était de l'ammoniac dans un aréna. D'où l'importance de s'assurer que les membres des comités de Sécurité civile soient formés adéquatement pour gérer les crises avec MD.

60 Le PSCL identifie également d'autres services municipaux qui pourraient être sollicités en soutien en cas d'incidents majeurs impliquant des MD, tels que la STL (transport de personnes), le CISSS (secours aux personnes), Service des travaux publics (secours aux personnes), sans compter les autres services de la Ville, selon les besoins. Ces services ne constituent pas la première ligne de défense, mais complètent la force de frappe de la Ville.

Autres intervenants externes

61 Lorsque les capacités de réponses de la Ville sont dépassées, celle-ci peut compter sur l'appui d'autres intervenants spécialisés. La Ville a des ententes avec les services d'intervention de la ville de Montréal qui ont une plus grande capacité pour les interventions spécialisées. Ainsi les services d'incendie des deux villes « *se prêteront secours mutuellement pour le combat d'incendie sur leur territoire respectif. La Ville de Montréal offrira également un service d'équipes spécialisées, lorsque requis* »⁹.

62 Cette entente donne donc à la Ville le pouvoir de recourir à des équipes d'interventions spécialisées, incluant le groupe d'intervention en MD qui est formé pour déceler, contrôler, limiter et stabiliser les déversements et fuites de substances toxiques, mais sans en supporter le coût de maintien (formations et équipements spécifiques).

63 Une entente existe aussi avec le Service incendie de l'aéroport de Montréal, et les municipalités de Bois-des-Filion, Saint-Eustache et Terrebonne. Quant aux compagnies pétrolières, comme Enbridge, elles mettent à la disposition des villes le long de leur pipeline des équipes d'intervention spécialisées, et offrent des formations et des exercices de simulation.

64 Lorsque l'ampleur d'un sinistre dépasse la capacité d'intervention d'une municipalité, la Ville peut faire appel à sa Direction régionale de la sécurité civile et de la sécurité incendie pour obtenir le soutien des ressources gouvernementales. Tel que précisé, le MDDELCC a formé une équipe spécialisée dans le domaine de l'analyse de l'air et peut dépêcher sur place son laboratoire mobile TAGA (analyseur de gaz atmosphériques à l'état de traces) pour fournir un appui aux intervenants lors d'une urgence environnementale. Les experts gouvernementaux peuvent aussi modéliser rapidement les risques liés à une urgence environnementale.

⁹ Entente d'entraide mutuelle entre la Ville de Montréal et la Ville de Laval au niveau des services d'incendies respectifs – juillet 2016.

4.1.3 Plan de communication

65 La stratégie de communication à la population développée par la Ville en cas d'incident n'a pas été testée pour les incidents majeurs impliquant des matières dangereuses.

66 Le PSCL prévoit un volet communication dans sa réponse aux urgences impliquant des MD :

«La mission communications assure les communications en soutenant l'ensemble des services municipaux et partenaires externes dans la transmission d'informations aux citoyens et sinistrés, en agissant à titre de représentant administratif dans les relations avec les médias et en alimentant les réseaux sociaux.»

67 Selon le niveau de risque de l'incident, le Service des communications de la Ville peut communiquer aux populations touchées selon différents modes : téléphone, courriel, comptoir multiservice, portail Internet de Laval, etc. L'automate d'appel a été testé en 2015, mais cela ne concernait que les téléphones fixes et les téléphones mobiles dont les utilisateurs se sont inscrits volontairement sur le site web de la Ville. À partir d'avril 2018, la diffusion de message d'alerte via cellulaires deviendra toutefois accessible.

68 La Ville peut également faire appel au groupe mesures d'urgence support logistique, constitué de citoyens bénévoles, qui est parfois sollicité pour faire du porte-à-porte et prévenir les citoyens. Enfin, le Service des communications et du marketing a des agents sur appel pour effectuer du porte-à-porte. Si le niveau de risque est trop imminent, c'est le Service de police et le Service de sécurité civile qui effectuera le porte-à-porte.

69 Le dernier incident d'envergure ayant requis l'intervention de la Sécurité civile est une fuite de chlore gazeux à la station de production d'eau potable de Pont-Viau en 2000. Aussi, les 2 exercices de simulation d'incidents avec MD réalisés en 2012 ne touchaient pas le volet communication. Par contre, un plan de communication produit et révisé en 2016 par différents services de la Ville est en cours d'implantation incluant la mise en place de différents outils de communication de masse.

70 De plus, lors d'événements de type crue printanière ou chaleur extrême, la Ville a pu mettre à contribution plusieurs de ses services pour prévenir et informer les citoyens touchés : services de la Sécurité incendie, de la Police, des Travaux publics et du CLSDS. Selon les comptes rendus des grands événements de la Sécurité civile des dernières années la réponse de la Ville a été adéquate. La Sécurité civile a produit des rapports d'analyse incluant les détails de la réponse, la compilation de données et indicateurs de suivis (utilisés à chaque événement similaire pour comparaison future), un bilan financier et des recommandations d'amélioration.

71 Ces crises avaient cependant été anticipées plusieurs jours à l'avance et avaient un élément de prévisibilité, à la différence des incidents avec MD qui arrivent sans prévenir. Bien que la Ville ait l'expérience des crises nécessitant une communication au public, la communication en cas d'incidents impliquant des MD lorsqu'il faut joindre immédiatement un nombre important de citoyens diffère des situations précédentes et devrait être mise à l'essai plus régulièrement.

72 Ainsi la Ville devrait évaluer et tester les méthodes d'alerte qu'elle jugerait les plus efficaces pour aviser la population rapidement lors d'un incident majeur avec MD. Sans reprendre l'exercice d'envergure Synchronicité¹⁰ réalisé en 2006, il serait possible d'effectuer des exercices ciblés pour s'assurer de l'efficacité des outils de communication de la Ville.

¹⁰ Simulation réelle réalisée pour l'arrivée du métro et impliquant des événements terroristes.

4.1.4 Stratégie d'intervention et de restauration des sites

73 Les volets restauration et décontamination d'un site n'ont pas été inclus dans les simulations d'incidents avec matières dangereuses réalisées par la Ville.

74 Le PSCL prévoit un volet « préservation de l'environnement » dans sa réponse aux urgences impliquant des MD :

«Lors d'un sinistre, la municipalité doit être en mesure d'effectuer des analyses et des mesures environnementales afin de fournir une expertise sur les sources et les caractéristiques des contaminants, de procéder à la décontamination des sites, de traiter les matières résiduelles et de protéger les milieux naturels.»

75 Le PSCL prévoit aussi une activité de soutien, soit la décontamination, qui est placée sous la responsabilité du Service de l'environnement. Son mandat consiste à :

- Superviser les travaux de décontamination du ou des sites municipaux ;
- S'assurer que les MD, sous responsabilités municipales, sont récupérées et éliminées selon les critères de la réglementation ;
- Collaborer afin de récupérer la fonction première du site municipal où est survenue la contamination ; (lorsqu'une contamination est faite par une entreprise privée, les coûts de décontamination sont sous la responsabilité de l'entreprise.) ;
- Participer à l'information de la population ;
- Collaborer et supporter scientifiquement les autorités municipales afin de minimiser les impacts environnementaux, sociaux et financiers d'un évènement.

76 Le Service de l'environnement agit donc à titre de conseiller lors de l'incident, mais également lors des phases de rétablissement et de décontamination. Dans le cas de certains déversements (ex. : lors des collectes de RDD), le Service de l'environnement a un contrat avec une entreprise pour le traitement des MD.

77 Dans les exercices de simulations d'incidents impliquant des MD organisés par le passé, les enjeux de restauration des sites d'un point de vue environnemental n'ont pas été abordés et le Service de l'environnement ne faisait pas partie des participants aux exercices.

78 Aussi, les procédures détaillées sur les méthodes de restauration après incident ne sont pas présentes dans le PSCL.

4.2 Plan d'urgence des entreprises visées par le Règlement des urgences environnementales

79 Selon le Règlement des urgences environnementales (RUE), les générateurs de risques visés par le RUE doivent déclarer leurs MD à Environnement Canada, quand celles-ci dépassent un certain seuil et préparer un plan d'urgence environnemental (PUE) mis à l'essai annuellement. Ce plan doit comprendre des scénarios de rejet accidentel (incluant la pire éventualité) pouvant survenir à un endroit et inclure les actions de prévention, préparation, intervention et rétablissement quant à ces scénarios d'incidents.

80 Plus précisément, le plan doit prévoir les mesures en place pour permettre :

- Le déclenchement rapide du plan d'urgence environnementale ;
- La mobilisation des ressources adéquates ;
- L'évaluation rapide de l'évolution et des impacts probables de l'urgence ;
- La communication adéquate des avis d'urgence environnementale aux premiers intervenants et aux parties concernées, y compris des alertes et des avertissements du public ;
- La maintenance des systèmes de communication entre les intervenants ;
- L'évacuation, le confinement et le comptage du personnel et des membres du public présents au site de l'installation, au besoin ;
- La production de rapports adéquats.

81 La Ville n'a pas mis en place les moyens pour obtenir l'information relative à la gestion des risques liés aux matières dangereuses des principaux générateurs de risques sur son territoire. Seule une des neuf entreprises visées par le RUE qui incluent les trois stations de production d'eau potable de la Ville, a préparé et testé un plan d'urgence environnementale pour ses activités.

82 Sur le territoire de Laval, neuf entreprises sont visées par le RUE, selon les registres d'Environnement Canada. Parmi les neuf on compte les trois stations de production d'eau potable de la Ville (sites de Chomedey, de Pont-Viau et Sainte-Rose) lesquelles ne sont pas en conformité avec le RUE.

83 En effet, pour ces stations c'est un Plan d'intervention (PI) avec le Service sécurité incendie de la Ville de Laval qui a été préparé, et non pas un plan d'urgence environnementale.

84 Nous avons constaté certaines irrégularités dans ces PI, dont des plans qui n'ont pas été modifiés suite aux rénovations des stations de production d'eau potable.

85 Aussi, l'identification d'une personne ressource qui n'est plus à l'emploi de la Ville et l'absence de date et d'auteur dans les documents ont été notées. Enfin, des clés qui accompagnent les plans pour accéder aux locaux n'étaient pas identifiées.

86 La Ville a également l'information sur le type de MD ainsi qu'une estimation des quantités gérées par les principaux générateurs de risques, mais elle n'a pas l'information sur la façon dont ils gèrent leurs risques liés aux MD.

87 Les entreprises qui sont soumises au RUE sont tenues de produire, pour le ministère fédéral de l'Environnement, leur PUE. Ces entreprises n'ont cependant pas l'obligation de communiquer leur PUE à la municipalité et la Ville de Laval n'a pas actuellement les outils règlementaires pour les exiger, à la différence de la Ville de Montréal, par exemple. Or, l'obtention de ces documents permettrait :

- De s'assurer que les entreprises visées ont des plans complets et efficaces ;
- Aux services d'urgence de la Ville (Sécurité civile et Service de sécurité incendie) de définir dans quelle section les populations sont les plus à risque sur le territoire lavallois, et comment répondre en cas d'urgence.

88 Environnement Canada ne communique pas d'information aux municipalités sur les documents qui sont ou non fournis par les entreprises visées. Les informations que nous avons obtenues du ministère sur les documents qui ont été envoyés par les entreprises concernées par le RUE sont parcellaires et incomplètes ainsi que les suivis qui sont réalisés par le ministère.

89 Il est à noter également que la Sécurité civile vise à mettre en place un comité mixte municipalité industrie (CMMI) en 2017. Prévu dans son PSCL, ce comité vise à amorcer un dialogue plus important avec les principaux générateurs de risques et obtenir d'eux, sur une base volontaire, les analyses de risques qu'ils sont censés produire pour le RUE. Cette approche de concertation devrait permettre une collaboration positive à long terme. La Ville de Laval est en cela en retard par rapport à d'autres villes comme Montréal et Longueuil, lesquelles ont déjà mis en place des CMMI. À Laval, deux tentatives de mise en place d'un tel comité ont été faites en 2007 et 2014, mais n'ont pas réussi à se maintenir dans le temps.

90 Les plans de communication pour 8 des 9 entreprises jugées les plus à risque selon le RUE n'ont pas été produits.

91 Le plan d'urgence environnementale doit également prévoir un programme d'alerte à la population en cas d'incidents. Ce programme d'alerte doit, en outre, être mis à l'essai périodiquement et la population locale informée. La méthode d'alerte est une obligation de moyen et non de résultat, aussi l'efficacité est laissée à l'appréciation de l'entreprise, ce qui constitue une faiblesse.

92 Comme le plan de communication doit être mis à l'essai chaque année, si de tels exercices avaient eu lieu, la Ville en aurait été avisée, ce qui n'a pas été le cas. Ainsi, une seule des neuf entreprises visées s'est à priori pleinement conformée aux exigences de divulgation des risques auprès de la population, telles qu'exigées par le RUE.

Responsabilité : Division sécurité civile

RECOMMANDATION	
2016-4-1	Mettre à jour le plan de sécurité civile aux 3 ans et coordonner la mise en place par les services, de plans de continuité des opérations pour les activités essentielles.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>C'est avec ouverture que nous accueillons les recommandations contenues dans le rapport annuel 2016 de la Vérificatrice générale de la Ville de Laval.</p> <p>La Ville de Laval prend très au sérieux la gestion des matières dangereuses sur son territoire. Notre but est d'identifier et de prévenir les risques concernant ces matières dangereuses. La Ville a déjà mis en place de nombreuses mesures pour améliorer ses pratiques même avant le dépôt du rapport.</p> <p>En 2016, la Ville assure le développement de la sécurité civile avec la mise en place d'une Division et d'une Politique municipale en sécurité civile. Une mise à jour et une révision en profondeur du Plan de sécurité civile sont déjà amorcées. Les rôles et responsabilités de l'Organisation de sécurité civile et la mission de chacun des services définie dans le plan ont été adaptés au contexte de gestion des risques et à la structure municipale. Par exemple, le Plan de sécurité civile qui contenait 13 missions, en compte maintenant 18, partagées entre des Services (police, incendie, travaux publics, communications, etc.) et un schéma d'alerte et de mobilisation fut ajouté. De plus, la Direction générale s'est dotée d'un comité de gestion dont le mandat est de déterminer les orientations et le plan d'action en vue d'organiser et de rendre fonctionnelle la sécurité civile à la Ville de Laval. Tous ces éléments visent à optimiser le Plan de sécurité civile, dont le dépôt est prévu en décembre 2017.</p> <p>Les plans de continuité des opérations seront élaborés pour chacun des Services.</p>	
RECOMMANDATIONS	
2016-4-2	Mettre à jour les données sur les générateurs de risques sur le territoire de la Ville notamment en instaurant un processus de communication avec les autres services qui détiennent de l'information les concernant et s'assurer de détenir l'expertise nécessaire à la gestion des risques liés aux matières dangereuses.
2016-4-3	Offrir une formation pour les membres des comités de Sécurité civile et aux responsables des missions sur la gestion des matières dangereuses en cas d'incidents.
2016-4-4	<ul style="list-style-type: none"> Proposer aux instances municipales l'adoption d'un règlement municipal afin que les générateurs de risques assujettis au RUE communiquent leur PUE à la Ville et, Mettre en place un CMMI.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La Ville de Laval, par l'entremise de son Service de sécurité incendie, de sa Division sécurité civile et de son Service de l'environnement, détient des informations sur les matières dangereuses qui sont présentes sur son territoire. La municipalité est dotée d'un Plan de sécurité civile et d'un Schéma de couverture de risques en sécurité incendie qui assurent un état de préparation adéquat advenant une intervention impliquant des matières dangereuses ou toutes autres situations d'exception. Les pompiers du Service de sécurité incendie de Laval ont une formation de niveau opérationnel en matières dangereuses et peuvent faire de la détection au moyen de lecteurs portatifs, du sauvetage dans certaines situations, contenir des fuites dans certaines situations et procéder à la décontamination primaire des personnes ayant été en contact avec des produits dangereux. Au fil des 10 dernières années, plusieurs rencontres, simulations et formations ont eu lieu en lien avec les matières dangereuses avec tous les intervenants concernés des milieux municipaux, industriels, universitaires et gouvernementaux.

Le schéma d'aménagement et de développement révisé (l'adoption du second projet est prévue à l'été 2017), liste déjà des mesures pour encadrer les contraintes anthropiques (ex. : déversement, fuite toxique, etc.).

Le plan d'action pour la mise en œuvre d'un CMMI est présentement en cours de rédaction. Une première rencontre avec les industries visées par le Règlement sur les urgences environnementales est envisagée pour décembre 2017.

À l'automne 2017, un conseiller en matières dangereuses viendra compléter l'équipe de la Division sécurité civile. Dès lors, un plan d'action pour la mise en œuvre des autres actions sera déposé incluant un volet formation.

RECOMMANDATION

2016-4-5

Mettre à l'essai le plan de communication pour les incidents avec matières dangereuses.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Il existe une multitude de moyens et d'outils de communications déjà en place dans un plan de communication et dont la principale responsabilité relève du Service des communications de la Ville de Laval. D'ailleurs, dans le Plan municipal de sécurité civile, la mission communications est sous sa joute.

Que ce soit pour un risque de nature naturelle ou anthropique, les moyens de communication à utiliser seront sélectionnés selon l'ampleur du sinistre et le nombre de personnes touchées. Lors des inondations 2017, la Ville de Laval a utilisé son système d'automate d'appels afin de joindre rapidement le plus grand nombre de résidents touchés par la crue des eaux à leur domicile. Les appels téléphoniques font partie d'un ensemble de moyens mis en œuvre par la ville pour informer ses citoyens auxquels s'ajoute la distribution porte-à-porte, les avis dans les médias visuels et écrits, médias sociaux, site web, etc. Le système d'appel automatisé est fréquemment utilisé et testé lors d'événement planifié ou inattendu tel que des avis d'ébullition.

Il est prévu de mettre à l'essai l'outil en lien avec un incident lié aux matières dangereuses afin d'évaluer la vitesse de déploiement.

RECOMMANDATION	
2016-4-6	Développer des scénarios d'incident avec matières dangereuses incluant un volet décontamination et restauration avec le Service de l'environnement.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Lors d'un sinistre, le Service de l'environnement a pour mission dans le Plan de sécurité civile, entre autres, d'effectuer des analyses et des mesures environnementales, de veiller à la décontamination des sites et de gérer les matières résiduelles.</p> <p>Une validation de la procédure d'alerte avec les instances gouvernementales et une révision de la procédure de décontamination lors d'un déversement de matières dangereuses seront effectuées.</p>	

Responsabilité : Division sécurité civile et Service de l'environnement

RECOMMANDATION	
2016-4-7	Mettre en place un PUE, pour chacune des trois stations de production d'eau potable de la Ville, conformément aux exigences du RUE.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Le Service de l'environnement procède à la mise à jour de son plan d'urgence (PI) pour ces stations de production d'eau potable qui inclut la procédure à suivre en cas de catastrophe sur un équipement majeur (en l'occurrence les systèmes de chloration) et la Ville est déjà allée en appel d'offres pour une étude de conséquence, d'ailleurs le contrat devrait être octroyé sous peu. De plus, en 2016, la Ville a procédé aux mêmes types d'analyse pour les arénas utilisant de l'ammoniac comme système de réfrigération.</p> <p>Les plans de mesures d'urgence (PI) sont en cours de révision pour ces installations. Les plans d'urgence environnementale (PUE) pour les trois (3) stations de production d'eau potable pourront ainsi être complétées selon les exigences du Règlement et, le tout, en lien avec l'échéancier progressif de l'étude de conséquences.</p>	

Responsabilité : Service de sécurité incendie

RECOMMANDATIONS	
2016-4-8	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir le calendrier de production des PI des entreprises non visées par le RUE, mais dont le risque avec matières dangereuses est jugé très élevé et, • Sensibiliser le personnel responsable à la mise à jour des PI des trois stations de production d'eau potable de la Ville.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Les attentes ministérielles selon le schéma révisé de couverture de risque 2015-2019 de la Ville de Laval, priorisent les actions pour prévenir les pertes de vie où on y retrouve une clientèle plus vulnérable et en grande densité d'occupation telles que : résidence de personne âgée, les CPE, les écoles, etc. Le Service de la sécurité incendie procédera à l'inventaire des industries à risques très élevés sans plan d'intervention (PI) et celles-ci seront priorisées dans la planification en cours et en 2018. Le calendrier de production des PI des entreprises non visées par le RUE, mais dont le risque avec MD est jugé très élevé sera revu.</p> <p>Les responsables des usines sont déjà sensibilisés à la mise à jour des plans d'intervention.</p>	

4.3 Gestion des risques de matières dangereuses utilisées par la Ville

4.3.1 Procédures internes

93 La Ville a développé une dizaine de procédures qui visent les MD. Ainsi le Service des ressources humaines de la Ville, Division santé et sécurité au travail, a produit avec les services opérationnels des procédures touchant, entre autres :

- La gestion des MD visées par le SIMDUT ;
- Le transport des MD ;
- Le changement des cylindres d'ammoniac.

94 Six des dix procédures ont plus de 10 ans et ne reflètent pas les changements organisationnels ce qui rend difficile la compréhension et l'application de ces procédures par les employés.

95 Également, il n'y a pas de répertoire centralisé des procédures afin de permettre à tous les employés de la Ville d'y avoir un accès facile et rapide. Aussi, la connaissance des employés sur ces procédures n'est pas uniforme d'un service à l'autre.

4.3.2 Obligations de l'employeur reliées au SIMDUT

96 Le système d'information sur les MD utilisées au travail (SIMDUT) vise à protéger la santé et la sécurité des travailleurs en favorisant l'accès à l'information sur les MD qui sont utilisées sur les lieux du travail. Le SIMDUT est régi par des lois et des règlements fédéraux et provinciaux. Il s'agit d'un système pan canadien où fournisseurs, employeurs et travailleurs ont chacun leurs responsabilités. Les fournisseurs qui vendent des produits dangereux doivent étiqueter le produit et fournir une fiche signalétique qui donne des indications sur l'utilisation du produit dangereux.

97 L'employeur qui utilise des produits dangereux doit :

- Vérifier que les produits sont bien étiquetés ;
- Obtenir du fournisseur les fiches signalétiques (fiches techniques) à jour ;
- Assurer la formation et l'information des employés et veiller à la mise en pratique des connaissances acquises.

Documentation des fiches signalétiques (fiches techniques) SIMDUT

98 Les fiches signalétiques SIMDUT (fiches techniques) ne sont pas à jour dans tous les services de la Ville et les employés n'ont pas tous suivi la formation sur les matières dangereuses requise en vertu de la réglementation régissant le SIMDUT.

99 Les fiches SIMDUT obtenues des fournisseurs sont conservées en format papier dans des cartables dans les différents sites de la Ville. Toutefois, il y a un manque de standardisation dans le maintien et l'accessibilité de ces cartables selon les différents services impliqués. Des fiches sont parfois manquantes ou la mise à jour n'a pas été obtenue. De plus, les cartables ne sont pas toujours clairement identifiés et facilement accessibles.

100 La formation requise par la réglementation régissant le SIMDUT n'est pas systématiquement donnée aux employés (certains nous mentionnant ne l'avoir jamais suivie). De plus, les employés cols bleus des services des Travaux publics et de la Gestion des immeubles doivent détenir une accréditation ASP pour pouvoir travailler dans leur domaine à la Ville, laquelle couvre la formation liée au SIMDUT. Cette formation n'est toutefois exigée qu'une seule fois, sans mise à jour ou réévaluation des connaissances de l'employé.

101 La loi, établie en 1988, n'impose pas de fréquence pour le renouvellement de la formation SIMDUT. L'employeur a cependant la responsabilité d'assurer la formation et l'information des employés et veille à la mise en pratique des connaissances acquises. Il a également l'obligation de réviser l'ensemble des programmes d'éducation et de formation sur le SIMDUT au moins une fois par année ou à un intervalle plus rapproché si les conditions de travail, les renseignements relatifs aux dangers ou d'autres paramètres pertinents sont modifiés.

102 Les conditions de travail et les MD utilisées à la Ville évoluant constamment, les employés qui ont suivi leur formation sur les MD depuis quelques années n'ont plus nécessairement une connaissance suffisante des risques associés aux MD. Cette situation peut également se présenter lorsqu'un employé est muté et qu'il devient exposé à des risques liés aux MD dans le cadre de ses nouvelles fonctions.

103 En 2015, suite à l'adoption du Règlement sur les produits dangereux, le SIMDUT a été modifié en incluant un système harmonisé de classification et d'étiquetage des produits chimiques utilisés au travail. Cette nouvelle version du SIMDUT est appelée «SIMDUT 2015». À l'occasion du déploiement du SIMDUT 2015, tous les employés devront être formés aux nouvelles dispositions avant le 1^{er} décembre 2018, ce qui offre une opportunité pour la Ville de mettre à niveau les connaissances de son personnel sur les MD.

Responsabilité : Service des ressources humaines

RECOMMANDATION

2016-4-9

S'assurer que les procédures liées aux MD à la Ville sont mises à jour et les rendre disponibles avec un fichier central accessible à tous les employés.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La responsabilité de mettre à jour les procédures liées aux MD est partagée entre les services dits opérationnels (Services des travaux publics, CLSDS, environnement et gestion des immeubles) qui connaissent et maîtrisent les procédures et processus et le Service des ressources humaines, les accompagne par l'exercice du rôle-conseil en SST et la vigie légale. Par ailleurs, actuellement le Service des ressources humaines s'assure de la tenue d'un registre centralisé des procédures liées aux MD (V;Partage) accessible à toutes les directions de Service et les Services sont responsables de rendre disponible et accessible les documents aux employés.

Afin de répondre à l'enjeu de la centralisation des informations, documentation et de la formation relative à la santé et sécurité, la Ville a acquis, en juin 2016, le logiciel Isovision. Ce logiciel permet non seulement de centraliser la documentation en matière de SST (incluant les MD) et la rendre accessible à tous les Services, mais également de recenser les formations et compétences des travailleurs.

Le plan de déploiement en 2018 portera aussi sur la mise à jour de procédures liées aux MD et l'évaluation des volets concernant le transport et l'entreposage des matières dangereuses.

Responsabilité : Services des travaux publics, de la gestion des immeubles et du CLSDS

RECOMMANDATION	
2016-4-10	S'assurer que les fiches SIMDUT sont à jour et que tous les employés sont formés sur les MD.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Un inventaire des produits dangereux a été effectué en mars 2017 par la firme d'expert en audit d'inventaire chimique 3E. La mise à jour des fiches signalétiques du logiciel 3E pour les Services des travaux publics et de la gestion des immeubles a aussi été assurée par cette firme. Par ailleurs, le Service de l'environnement effectue aux deux ans un inventaire interne afin de mettre à jour les fiches signalétiques du logiciel 3E. Enfin, le Service du CLSDS a obtenu une soumission de la firme 3E au printemps dernier (mars 2017) afin de procéder à leur inventaire chimique et ainsi mettre à jour le logiciel 3E.</p> <p>Ce dossier est donc déjà traité par la Ville. Il est ainsi prévu au plan d'action SST, lancé en janvier 2015, de revoir le programme de gestion des produits chimiques en collaboration avec les Services en 2018 (dont travaux publics, gestion des immeubles, CLSDS). Dans cette optique, il est prévu d'établir un plan de déploiement du logiciel 3E et de la formation sur le SIMDUT 2015 pour les travailleurs requérant la formation ou la recertification dans leur fonction de travail. La mise à jour des formations pour le SIMDUT 2015 a déjà débuté dans divers Services et est assurée pour tout nouvel employé dans le cadre du processus d'accueil depuis janvier 2017.</p> <p>Les services se sont dotés, individuellement, d'un outil de suivi interne pour les formations.</p>	

4.3.3 Matières dangereuses utilisées par la Ville

104 Les MD présentant les plus grands risques qui sont sous le contrôle direct de la Ville sont bien identifiées selon les services qui les manipulent. Nous pouvons citer les MD suivantes :

105 Le chlore gazeux, matière très toxique et corrosive selon le SIMDUT, est utilisé par le Service environnement dans le traitement de l'eau potable. Le danger posé par ce produit est bien identifié par le Service de l'environnement. Nos tests nous ont permis de constater que d'importantes mesures de précaution ont été prises en compte pour cette substance, que ce soit lors de la livraison, de la manipulation ou de la disposition des cylindres de chlore gazeux. La Ville procède actuellement, avec un fournisseur externe, à des études sur le rayon d'impact que pourrait avoir un incident extrême lié au chlore gazeux dans le traitement de l'eau potable.

106 Le chlore liquide, ou hypochlorite de sodium est utilisé dans les piscines comme désinfectant. C'est une matière comburante, corrosive et dangereusement réactive qui doit être stockée à l'écart des autres produits chimiques dans les piscines. Le CLSDS a produit un guide de la qualité de l'eau qui identifie les produits chimiques utilisés dans les piscines, incluant l'hypochlorite de sodium qui est la MD utilisée en plus grande quantité. Ce guide informe de la dangerosité de ces produits, des précautions à prendre et des personnes habilitées à les manipuler. Les réservoirs de chlore liquide sont clairement identifiés et le dosage dans l'eau effectué automatiquement pour éviter les manipulations.

107 L'ammoniac, également classée matière très toxique et corrosive selon le SIMDUT est utilisé dans les arénas pour le refroidissement de la glace. Cette substance est intégrée dans le circuit en boucle fermée et des sondes sont en place pour mesurer la concentration dans l'air. La Ville procède aussi, avec un fournisseur externe, à des études sur le rayon d'impact que pourrait avoir un incident extrême lié à l'ammoniac des arénas.

108 L'amiante est présent dans de nombreux bâtiments municipaux. Ce n'est que récemment, et à la suite de la nouvelle réglementation provinciale sur l'amiante¹¹, que la Ville de Laval a procédé au recensement de cette substance dans les sols, murs et plafonds de ses édifices. Le registre ainsi créé a été intégré au système MAXIMO¹² afin de réduire le risque d'exposition de ses employés au minimum. Les mesures prises pour identifier et évaluer le risque nous semblent adéquates.

109 L'oxygène et l'azote, entreposés à l'extérieur des stations de production d'eau potable, sont, en tant que gaz sous pression, considérés comme des MD. Ces deux gaz servent à la production d'ozone et les réservoirs sont situés dans une enceinte clôturée et verrouillée à l'aide de cadenas où seul le fournisseur intervient (l'enceinte clôturée se trouve dans le périmètre clôturé de chaque station). Le fournisseur surveille le niveau et la pression des réservoirs à distance (par télémétrie) et informe le Service de l'environnement par courriel la veille d'une livraison. À noter que les niveaux et pressions des réservoirs sont aussi affichés à la console d'opération de chacune des stations.

110 L'alun, ou disulfate d'aluminium et de potassium est classé comme matière toxique par la CNESST du Québec, pouvant causer des irritations à la peau aux yeux et voies respiratoires. Il n'est pas connu pour être dangereux pour l'environnement et est couramment utilisé dans les procédés de traitement de l'eau potable et des eaux usées. Les sites visités (stations Chomedey et La Pinière) identifient l'alun comme une MD à la dangerosité moindre que d'autres (du type du chlore gazeux). Le protocole de réception (livraison par l'extérieur, coffre cadenassé, silo bien identifié et posé sur un bassin de rétention) fait que les mesures prises pour identifier et évaluer le risque sont adéquates.

111 Il n'y a pas d'évaluation des risques des différents produits chimiques qui se retrouvent dans les garages municipaux, autres que les fiches SIMDUT, lesquelles ne sont pas systématiquement mises à jour ni consultées.

112 Lors de nos visites, des produits chimiques étaient entreposés dans des locaux sécurisés, mais n'étaient pas identifiés ou encore étaient périmés. Les risques associés à ces substances ne sont pas évalués, ni mis à jour. Par contre, ces substances sont entreposées dans des barils de faible capacité.

113 De plus, jusqu'à tout récemment, il n'existait pas d'inventaire des MD (solvants, peintures, produits de soudage, etc.) qui étaient détenues au garage municipal du Service des travaux publics. Un mandat a été confié, à une firme externe qui a dressé, en mars 2017, une liste des différents produits détenus au garage municipal ainsi que l'adresse du site web du fournisseur de la MD identifiée. Par contre, cet inventaire ne permet pas de connaître la quantité de MD détenues ainsi que sa localisation dans le garage.

114 Des MD à la dangerosité moindre sont également employées, telles que : les produits chimiques utilisés pour l'eau des piscines, incluant : l'acide cyanurique, le bicarbonate de sodium, le bisulfate de sodium (pH-), le carbonate de sodium (pH+), le chlorure de calcium, l'hypochlorite de calcium et le thiosulfate de sodium. Des incompatibilités d'entreposage suggèrent néanmoins que les risques liés à ces produits ne sont pas entièrement maîtrisés par certaines ressources.

¹¹ Entente d'entraide mutuelle entre la Ville de Montréal et la Ville de Laval au niveau des services d'incendie.

¹² Logiciel utilisé par la Ville pour gérer le cycle de vie de ses actifs mobiliers incluant l'entretien et la maintenance de ceux-ci.

4.3.4 Programme de formation

115 Il n'y a pas de mécanismes à la Ville pour s'assurer rapidement que chaque employé qui travaille avec des matières dangereuses a suivi toutes les formations prévues pour garantir sa sécurité et celles des autres.

116 La Ville de Laval offre à ses employés plusieurs formations traitant des MD. En plus de la formation sur le SIMDUT, les formations suivantes sont offertes aux employés des services de l'Environnement, des Travaux publics, de la Gestion des immeubles et du CLSDS :

- Accueil (PSSE-identification des risques, douche et lave-yeux) ;
- Espace clos ;
- Manipulation des RDD et des MD ;
- Plan d'évacuation ;
- Protection respiratoire ;
- Risques chimiques ;
- Sécurité avec le chlore ;
- Utilisation du respirateur autonome (ozone).

117 Chaque service de la Ville est responsable des formations offertes à ses employés incluant celles sur les MD. Or, le système actuel de suivi des formations de la Ville n'a pas la flexibilité nécessaire afin de produire des rapports sur l'ensemble des formations qui ont été suivies pour chacun des employés, incluant les formations sur les MD, certains services devant aussi composer avec plus d'une base de données. Les services ont donc développé leur propre mécanisme de suivi qui n'est pas aussi fiable d'un service à l'autre. De plus, ceci ne permet pas à la Ville d'avoir une information de gestion rapide et uniforme sur les formations qui ont été données à ses employés sur les MD.

4.3.5 Manipulation, entreposage et transport des matières dangereuses

Manipulation et entreposage

118 Des exigences d'entreposage, dont l'incompatibilité des matières dangereuses, n'ont pas été respectées.

Service de l'Environnement

119 La manipulation du chlore gazeux fait l'objet de procédures strictes qui sont accessibles devant la salle d'entreposage et dans les bureaux des stations de production d'eau potable. L'autre produit consommé en grande quantité par le Service est l'alun. Ce produit est entreposé dans de grands silos

qui sont posés sur des bassins de récupération en cas de fuite (avec pompe).

120 Les résidus domestiques dangereux (RDD) sont récupérés 2 fois par an par la Ville. Ces RDD sont des produits du type solvants à peinture, peintures, pesticides, huiles, etc. Seuls les particuliers peuvent bénéficier de ce service. Un fournisseur externe est mandaté chaque année pour gérer la disposition de ces MD. La réception peut être effectuée par des membres du service environnement et une procédure spécifique existe.

121 En dehors des collectes, le service environnement peut être amené à recevoir et entreposer avant le traitement des dépôts sauvages de RDD. Ceux-ci sont généralement laissés devant la zone de matériaux secs du garage municipal de la Ville et entreposés dans des conteneurs. Or, lors de notre visite, nous avons pu constater des incompatibilités d'entreposage puisque que les acides, les bases et produits corrosifs étaient entreposés dans le même espace. De plus, certaines bombonnes de gaz n'étaient pas stockées sous clé et exposées aux éléments, ce qui n'est pas conforme aux exigences d'entreposage.

Service de gestion des immeubles, Service des travaux publics et CLSDS

122 L'ammoniac dans les arénas n'est pas directement manipulé par les employés de la Ville, le remplissage est réalisé par un fournisseur au besoin.

123 Le chlore liquide utilisé dans les piscines est dosé automatiquement et stocké en cuve à double paroi.

124 Le CLSDS tient aussi un registre des stocks de produits chimiques non liquides et inutilisés en fin de saison estivale par les piscines extérieures. Cet inventaire est transféré aux locaux de la piscine extérieure de la Ville, soit la piscine St-Vincent. Lors de notre visite de la zone de stockage de la piscine St-Vincent, plusieurs barils (20-25kg) de produits chimiques pour piscine ne respectaient pas la grille d'incompatibilité d'entreposage, principalement du chlore et de l'acide cyanurique pouvant dégager des gaz et des vapeurs toxiques. Bien que ces produits se retrouvent dans des barils fermés, la Ville doit s'assurer de respecter ses procédures internes.

125 De plus, des différences entre le registre du CLSDS et ce qui était entreposé ont été soulevées; des produits dangereux ayant été transférés par un autre service sans que le CLSDS en soit informé.

126 L'amiante est maintenant bien localisé et les employés des travaux publics et de la gestion des immeubles disposent désormais d'information pour connaître la présence d'amiante dans les zones où ils sont amenés à travailler. Chaque fois qu'un bon de travail est émis, celui-ci mentionne la présence ou non d'amiante, et l'employé est invité avec son superviseur à évaluer le risque de l'intervention. Un protocole d'intervention dans un bâtiment contenant de l'amiante a été mis en place pour guider les employés dans leur évaluation des risques. Lorsque le risque est jugé moyen/élevé, le travail est confié à une entreprise externe spécialisée.

127 À l'issue d'un travail dans une zone présentant de l'amiante, les employés rapportent les déchets contaminés dans des sacs étanches qui sont ensuite déposés dans un conteneur dédié au garage principal et qui est de couleur verte fluorescente.

128 Pour les autres MD utilisées au garage, celles-ci sont le plus souvent stockées dans des espaces sous clés et ventilés. Des incompatibilités de stockage ont cependant pu être constatées (produits

inflammables stockés avec des produits corrosifs ou toxiques), de même que plusieurs produits sans étiquette et des produits très certainement périmés.

Transport

129 Le transport des MD à la Ville de Laval est principalement assuré par les fournisseurs lors des livraisons ou des activités d'enlèvement (ex : chlore gazeux, alun, ammoniac, chlore liquide, RDD, amiante). Ces fournisseurs, spécialisés dans leur domaine, sont formés à mener des activités de manière sécuritaire et livrent au site d'utilisation de la Ville. En ce qui concerne les MD utilisées par le CLSDS pour les piscines, celles-ci sont livrées sous forme de baril au garage municipal sous la responsabilité du Service de la gestion des immeubles.

130 Les procédures en place pour le transport interne et l'accès sécurisés des matières dangereuses ne sont pas toujours suivies.

131 Pour le chlore gazeux, la réception des cylindres est réalisée par le Centre de Gestion du Service de l'environnement, qui intervient dans les 3 stations de production d'eau potable.

132 Il est à noter que, lors de notre visite d'une station d'épuration, la porte extérieure du boîtier d'accès aux raccords d'alimentation de l'alun (ce qui est utilisé par les livreurs pour livrer le produit) était mal sécurisée (porte ouverte). Le protocole prévoit que la porte soit fermée en tout temps, le boîtier ne pouvant être débarré tant que le système de contrôle de la station ne reçoit pas la confirmation que la vanne de protection, advenant une fuite à l'extérieur du bâtiment, est orientée vers le bac de récupération à l'intérieur de la station. Une vérification de la commande de fermeture serait à prévoir.

133 Les autres MD (type solvants, peintures, produits chimiques pour les piscines) sont transportées par le Service de la gestion des immeubles. Pour le transport des MD concernant les piscines, la Gestion des immeubles a recours à des employés occasionnels embauchés spécifiquement pour la saison estivale. Une procédure, basée sur le Règlement sur les matières dangereuses, existe à la Ville pour encadrer cette activité, mais celle-ci ne semble pas connue du Service.

134 Aussi, lors de notre visite de la piscine St-Vincent, le raccord extérieur de remplissage du chlore liquide n'était pas cadenassé et fermait avec un simple bâton en bois, ce qui n'est pas conforme avec le Règlement sur les matières dangereuses.

Responsabilité : Service de la gestion des immeubles et Service des travaux publics

RECOMMANDATIONS	
2016-4-11	Évaluer les risques des matières dangereuses détenues au garage municipal et mettre à jour périodiquement ces évaluations.
2016-4-12	Éliminer les produits périmés ou non identifiés et clarifier les procédures de transport des matières dangereuses à la Ville.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Un plan d'action sera déployé par les Services des travaux publics et la gestion des immeubles afin d'adresser les risques concernant les matières dangereuses détenues dans leurs environnements de travail, mais également l'identification des produits chimiques et l'entreposage adéquat exigé à la réglementation SIMDUT. Ce plan d'action sera élaboré par les Services des travaux publics et la gestion des immeubles en collaboration avec les Services des ressources humaines, Division SST ainsi que la sécurité civile.</p>	

Responsabilité : Service des ressources humaines

RECOMMANDATION	
2016-4-13	Mettre en place un outil de gestion centralisé des formations des matières dangereuses.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>La Ville a procédé en 2016 à l'acquisition du logiciel Isovision. Ce logiciel permet notamment de centraliser et rendre disponible l'ensemble de la documentation et de la formation visant la SST dont ce qui touche aux MD. Il permet également de recenser les formations et compétences des travailleurs afin de livrer des rapports détaillés des profils de compétence des travailleurs et également de générer des rappels de qualification lorsque requis.</p> <p>Le plan de déploiement est prévu pour 2018.</p>	

Responsabilité : Services des travaux publics, de la gestion des immeubles, du CLSDS et de l'environnement

RECOMMANDATION	
2016-4-14	S'assurer que les sites d'accès des matières dangereuses sont toujours sécurisés et sensibiliser les employés au respect des procédures d'entreposage des matières dangereuses à la Ville.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Un plan d'action sera déployé par les Services des travaux publics, CLSDS et la gestion des immeubles afin de s'assurer de la sécurité des lieux possédant des MD en collaboration avec les Services des ressources humaines, Division SST ainsi que la sécurité civile. De plus, les employés seront sensibilisés via des rencontres de sécurité.</p> <p>Pour le Service de l'environnement, l'inventaire de risques aux sites de matériaux secs a été révisé en 2016. La préparation de procédures écrites d'entreposage et manipulation des matières dangereuses a été identifiée comme mesure de contrôle au plan SST du Service de l'environnement.</p>	

Objectifs de l'audit et critères d'évaluation

1^{er} OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place un plan de gestion en cas d'accident impliquant des matières dangereuses sur son territoire.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 Un plan de détection et d'évaluation des risques d'accidents majeurs pouvant impliquer des matières dangereuses a été développé;
- 1.2 Les ressources clés pour répondre à l'accident avec matières dangereuses ont été identifiées tout comme les ententes de coopération avec des ressources extérieures à celles de la Ville;
- 1.3 En cas d'accident lié aux matières dangereuses, un plan de communication afin d'informer la population sur les dangers pour la santé et les actions à prendre est en place;
- 1.4 Un plan d'urgence environnementale pour les entreprises du territoire lavallois visées par le règlement des urgences environnementales (RUE) est en place;
- 1.5 Une stratégie d'intervention, incluant la restauration des sites, en cas d'accident avec matières dangereuses a été définie et est testée.

2^e OBJECTIF

S'assurer que les matières dangereuses à la Ville sont gérées de façon sécuritaire afin de protéger les citoyens et les employés.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 2.1 Les risques liés aux matières dangereuses sont identifiés, évalués et mis à jour;
- 2.2 Les rôles et responsabilités des différents intervenants au niveau des matières dangereuses sont clairement définis;
- 2.3 Un programme de formation pour la gestion des matières dangereuses est en place et suivi par les employés concernés;
- 2.4 Le transport, la réception, l'entreposage et la manipulation des matières dangereuses sont effectués de façon sécuritaire;
- 2.5 Les stocks de matières dangereuses de la Ville sont clairement identifiés et suivis.

3^e OBJECTIF

S'assurer que la gestion des matières dangereuses à la Ville est en conformité avec la réglementation en vigueur.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 3.1 La Ville respecte les lois et règlements applicables aux matières dangereuses;
- 3.2 Les politiques et procédures de la Ville pour les matières dangereuses sont à jour et appliquées;
- 3.3 La documentation technique (fiches SIMDUT) relative aux matières dangereuses est à jour et est facile d'accès.

Liste des matières dangereuses à la Ville de Laval

MATIÈRES DANGEREUSES	SERVICES CONCERNÉS
Acide cyanurique	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social
Aluminate de sodium	Service de l'environnement
Alun (disulfate d'aluminium et de potassium)	Service de l'environnement
Amiante	Service de la gestion des immeubles
Ammoniac	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social et Service de la gestion des immeubles
Azote (gaz sous pression)	Service de l'environnement
Bicarbonate de sodium	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social
Bisulfate de sodium	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social
Carbonate de sodium	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social
Chaux hydratée	Service de l'environnement
Chlore gazeux	Service de l'environnement
Chlorure de calcium	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social
Essence	Service des travaux publics
Hypochlorite de calcium	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social
Hypochlorite de sodium	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social et Service de la gestion des immeubles
Oxygène (gaz sous pression)	Service de l'environnement
Polychlorure d'aluminium	Service de l'environnement
Solvant et huiles divers	Services de la gestion des immeubles et des travaux publics
Silicate de sodium	Service de l'environnement
Thiosulfate de sodium	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social

UTILISATION ET ENTRETIEN DES VÉHICULES DE POLICE

5

1. VUE D'ENSEMBLE	107
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	109
3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT	110
4. RÉSULTATS DE L'AUDIT	111

1. VUE D'ENSEMBLE

1 Le Service de police de Laval (SPL) compte plus de 525 policiers et 275 employés civils qui se répartissent principalement dans six postes de quartier (PDQ), une gendarmerie et un quartier général. Le territoire sur lequel il exerce ses activités couvre une superficie de 246 km². En décembre 2016, le nombre total de véhicules de police s'élevait à 304 : 73 attribués aux patrouilleurs de la gendarmerie, 77 répartis entre les six PDQ et la sécurité routière, 103 assignés aux enquêteurs et 51 mis à la disposition de la direction et de l'administration.

2 Le tableau 1 présente le nombre réel de véhicules disponibles par année, en fonction des équivalences d'années complètes. Par exemple, un véhicule détenu durant six mois dans une année compte pour 0,5 véhicule dans le calcul du nombre présenté.

TABLEAU 1 — Nombre de véhicules

TYPE DE VÉHICULE	2014	2015	2016
Automobile	199	208	208
Camion	61	67	75
Autres	21	21	21
TOTAL	281	296	304

Source : Données extraites du système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) de la Ville.

3 Les dépenses relatives à l'utilisation et à l'aménagement de ces véhicules sont assumées par le Service de police (2,136 millions de dollars en 2016, dont 805 000 dollars pour le carburant) et les dépenses d'entretien et de réparation sont à la charge du Service des travaux publics (1,277 millions en 2016).

Rôles et responsabilités

4 Les rôles et responsabilités respectifs des acteurs qui gèrent le parc de véhicules du Service de police, et plus particulièrement leur aménagement, leur utilisation et leur entretien, sont présentés ci-dessous.

INTERVENANTS	RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Service de police – Direction des opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des directives et application des contrôles portant sur l'utilisation des véhicules et des équipements; • Répartition quotidienne des véhicules, vérification de l'état des véhicules et des équipements et élaboration de rapports sur les bris, le cas échéant; • Gestion des clés, de la sécurité et de l'intégrité des véhicules; • Évaluation des besoins de véhicules et d'équipements en collaboration avec un comité paritaire.
Service de police – Secteur parc automobile et outils de télécommunications (Parc auto)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des activités de lettrage (contrats avec des fournisseurs); • Gestion de l'aménagement des véhicules neufs incluant l'installation des équipements et appareils de télécommunication (contrats avec des fournisseurs et régie interne); • Gestion des réparations des équipements incluant les appareils de télécommunication (contrats avec des fournisseurs et régie interne); • Gestion de l'entretien et des réparations des véhicules spéciaux qui ne sont pas identifiés au Service de police (contrats avec des fournisseurs); • Gestion des immatriculations; • Gestion des achats de carburant; • Gestion du cycle de vie des véhicules : affectation des véhicules à chaque secteur, suivi du kilométrage, réaffectation des véhicules entre les secteurs pour équilibrer leur vieillissement et décision de mise au rancart.
Service des travaux publics – Division gestion des véhicules et équipements (GVE)	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien et réparation mécanique des véhicules de police (en régie interne); • Gestion des contrats de service et des réparations notamment sur les véhicules accidentés (concessionnaires automobiles, fournisseurs et installateurs de pneus); • Suivi des garanties sur les véhicules neufs et sur les pièces de rechange; • Respect des exigences de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), incluant l'application et le suivi d'un programme d'entretien préventif.

5 Les principaux défis auxquels font face le secteur Parc auto du SPL ainsi que le Service des travaux publics et sa division GVE consistent non seulement à fournir le nombre requis de véhicules en bon état de fonctionnement, mais surtout de réussir à le faire de façon efficiente et en respectant la réglementation. La Direction des opérations du SPL doit, quant à elle, optimiser l'utilisation de ses véhicules en prônant des pratiques de gestion efficientes.

6 Les services concernés sont assujettis à plusieurs lois et règlements, dont le Code de la sécurité routière (RLRQ, c. C-24.2), le Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers (C-24.2, r. 32), le Règlement sur les véhicules d'urgence et les véhicules munis de feux jaunes clignotants ou pivotants (C-24.2, r. 49), la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds (RLRQ, c. P-30.3) et la Loi sur la police (RLRQ, c. P-13.1).

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

7 Nous avons réalisé un mandat d'audit d'optimisation des ressources portant sur l'utilisation et l'entretien de la flotte de véhicules du SPL. Nos travaux ont été menés en vertu des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes, et conformément aux normes de missions de certification présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

8 Les objectifs du mandat étaient de s'assurer que le SPL gère de façon économique, efficiente et efficace l'utilisation de sa flotte de véhicules, et de s'assurer que le SPL et le Service des travaux publics planifient et exécutent les travaux d'entretien et de réparation sur les véhicules de police de façon économique, efficiente et efficace, tout en respectant la réglementation, afin de fournir des véhicules fiables en nombre suffisant.

9 La responsabilité du vérificateur général de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe I. Ils sont fondés sur les exigences législatives, sur celles des directives de la Ville ainsi que sur les bonnes pratiques.

10 Les travaux portaient principalement sur les trois dernières années, soit 2014, 2015 et 2016. Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé nos conclusions le 27 juin 2017.

11 Les principaux travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :

- Rencontres avec les différents intervenants concernés pour comprendre les rôles, les responsabilités et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part ;
- Obtention et analyse de la documentation, des politiques, des procédures, des règlements ;
- Compilation et analyse des données, des documents et rapports existants pour confirmer l'exécution des processus et corroborer les réponses des intervenants ;
- Analyse des contrôles en vigueur, tant ceux relatifs à l'utilisation des véhicules que ceux propres à leur entretien et à leur réparation.

12 En ce qui concerne les contrôles, nous nous sommes principalement intéressés aux aspects suivants :

- Utilisation des véhicules :
 - Affectation des véhicules et gestion du cycle de vie ;
 - Utilisation des équipements ;
 - Suivi de la consommation de carburant.
- Entretien et réparation des véhicules :
 - Aménagement des nouveaux véhicules ;
 - Entretien des véhicules et des équipements incluant le respect du programme d'entretien préventif ;
 - Suivi des garanties sur les véhicules, les équipements et les pièces de rechange.

13 Les acquisitions de véhicules et d'équipements ainsi que la conformité réglementaire des ateliers sont exclues de la portée du présent mandat.

3. SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'AUDIT

14 Les rôles des différents secteurs impliqués dans la gestion de l'utilisation et de l'entretien de la flotte de véhicules de police sont relativement clairs, mais les mécanismes de communication sont déficients, et la description des responsabilités des différents intervenants manque de précision.

15 En ce qui concerne le processus de renouvellement des véhicules, la méthode de remplacement basée sur l'âge ne donne pas l'assurance que chaque véhicule est mis au rancart au moment opportun afin d'optimiser l'ensemble des coûts qui s'y rattachent, comme le permettrait la méthode du coût du cycle de vie.

16 En matière de sécurité, tous les véhicules qui ont fait l'objet de tests dans les PDQ étaient barrés. Par contre, des véhicules stationnés à la gendarmerie et au quartier général avaient des portes déverrouillées et des clés avaient été laissées à l'intérieur de certains d'entre eux.

17 Des améliorations peuvent être apportées aux processus de localisation des véhicules pour éviter les imprécisions qui ont une incidence sur l'efficacité du processus d'affectation des véhicules aux équipes de travail. De plus, comme les autos-patrouilles sont munies d'un système de localisation GPS qui n'est pas activé, les demandes d'intervention d'urgence ne sont pas toutes attribuées de façon optimale.

18 Le mode de partage des véhicules entre les équipes d'enquête ne permet pas une utilisation optimale. En conséquence, de nombreux véhicules banalisés âgés de huit à dix ans ont été mis au rancart, en 2015 et 2016, avec moins de 120 000 km au compteur.

19 En 2016, le suivi et le contrôle sur les achats de carburant ont été inefficaces. Par conséquent, les états de compte de la compagnie émettrice des cartes corporatives ont été payés sans avoir fait l'objet d'une vérification ni d'une approbation de paiement. Cette absence de contrôle ne permet pas de détecter les erreurs potentielles de facturation ou l'usage inapproprié des cartes corporatives.

20 Un nouveau système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) appelé EAM est en voie d'être déployé. Pour le moment, la division GVE et le secteur Parc auto ne bénéficient pas de tous les avantages qu'il pourrait leur procurer, car des informations sont manquantes ou organisées de façon non optimale, ce qui a des conséquences sur l'efficacité des travaux d'entretien et sur les coûts qui s'y rattachent.

21 Au cours des trois dernières années, la division GVE a amélioré sa performance en ce qui concerne le respect des exigences réglementaires en matière d'entretiens préventifs, et les délais ont été respectés dans plus de 95 % des cas en 2016. Les quelques retards sont principalement occasionnés par des dépassements du kilométrage réglementaire qui, dans le processus actuel, ne fait pas l'objet d'un suivi dans le système de GMAO.

22 La division GVE et le secteur Parc auto n'ont pas défini leurs objectifs et les indicateurs de performance qui s'y rattachent, dans le but notamment de connaître l'état de la flotte de véhicules, d'estimer les coûts à venir, de repérer les points qui nécessitent une attention particulière et de cibler les économies potentielles.

4. RÉSULTATS DE L'AUDIT

4.1 Rôles, responsabilités et budgets afférents

23 Les rôles des différents secteurs impliqués dans la gestion de l'utilisation et de l'entretien de la flotte de véhicules de police sont relativement clairs.

24 Par contre, les mécanismes de communication sont déficients et la description des responsabilités et l'imputabilité des différents intervenants manquent de précision. De plus, la répartition des budgets n'est pas optimale.

25 En effet, les mécanismes de communication entre les intervenants et avec les utilisateurs des véhicules font parfois défaut. Plusieurs exemples ont été portés à notre attention :

- Les utilisateurs connaissent parfois mal le rôle du secteur Parc auto dans l'aménagement et l'entretien des équipements, et ils signalent les bris au mauvais interlocuteur ;
- Les utilisateurs transmettent souvent à la division GVE une description trop sommaire des défauts qu'ils ont détectés, ce qui ne facilite pas le diagnostic ni l'intervention ;
- Le secteur Parc auto ne transmet pas toujours l'information nécessaire à la division GVE pour optimiser les réparations (guide de montage, prévisions de mise au rancart, etc.) ;
- La division GVE omet parfois d'informer le secteur Parc auto d'une garantie prolongée associée à une composante majeure, comme un moteur qui a été remplacé, alors que cette information doit influencer l'affectation et l'utilisation future d'un véhicule.

26 De plus, l'information recueillie par les intervenants n'est pas toujours traitée adéquatement. Il en est ainsi lorsque les utilisateurs signalent des problèmes liés à l'ergonomie et à l'aménagement des véhicules sans que cela soit enregistré, de façon à en assurer la prise en charge par la suite.

27 Les activités du secteur Parc auto, de la Direction des opérations du SPL, et de la division GVE du Service des travaux publics sont étroitement liées. Un manque de communication entre les divers intervenants ne favorise pas l'efficacité et cause divers problèmes opérationnels.

28 Enfin, les responsabilités de chacun des intervenants au sein des secteurs et divisions ainsi que leur imputabilité restent mal définies, entre autres en ce qui concerne les mécanismes de contrôle et la reddition de comptes qui devraient s'appliquer à la gestion de la flotte. Les failles en la matière risquent parfois de ne pas soutenir la prise de décisions faute de rapports crédibles produits en temps opportun afin d'informer sur les réalisations et les difficultés ainsi que sur les ajustements nécessaires.

29 Par ailleurs, les budgets sont fragmentés et ils ne sont pas toujours attribués de façon à assurer une meilleure imputabilité, ce qui ne favorise pas une gestion intégrée des coûts de la flotte de véhicules. Par exemple :

- Le SPL assume le coût des aménagements sous la responsabilité du secteur Parc auto et de l'utilisation des véhicules, et plus particulièrement le coût du carburant ;
- Le Service des travaux publics paie pour les travaux d'entretien préventif et de réparation des véhicules réalisés par la division GVE ou par des fournisseurs externes.

30 L'importance d'adopter des habitudes de conduite préventive, de porter attention aux indices de déficiences, de minimiser les délais de mise en service ou d'évaluer le bon moment pour la mise au rancart pour diminuer les coûts d'entretien et de réparation devient moins évidente quand les conséquences des décisions en la matière ne se reflètent pas dans le budget des responsables.

RECOMMANDATION

2016-5-1

Responsabiliser les utilisateurs et les intervenants impliqués dans la gestion des véhicules. Pour ce faire :

- Mettre en place des mécanismes pour communiquer l'information nécessaire à la gestion des véhicules, incluant les coûts d'utilisation, et sensibiliser les intervenants et les utilisateurs à leurs responsabilités à cet égard ;
- Clarifier les responsabilités en matière de contrôle et de reddition de comptes.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation :

2016-5-1

Le déploiement complet de l'application Enterprise Asset Management (EAM) permettra de centraliser les informations qui deviendront disponibles à tous. Un comité conjoint sur la gestion des véhicules, composé de gestionnaires provenant du Service de police et du Service des travaux publics se réunit sur une base trimestrielle.

4.2 Processus de renouvellement

31 Le processus de renouvellement de la flotte couvre la mise en service des nouveaux véhicules ainsi que la mise au rancart des anciens.

Mise en service

32 Quelques étapes doivent être franchies avant d'être en mesure de mettre en service les véhicules nouvellement acquis, dont le lettrage (lorsque requis) et l'installation d'équipements spécialisés tels qu'un ordinateur véhiculaire, un émetteur radio et des gyrophares. Cette dernière étape implique de tenir compte, entre autres, de l'aspect ergonomique.

33 L'aménagement de base de l'habitacle des véhicules prend en moyenne une quarantaine d'heures, sans compter l'installation d'équipements particuliers qui peut ajouter, le cas échéant, jusqu'à 15 heures de travail.

34 Excluant les véhicules spéciaux, le secteur Parc auto a mis en service 26 nouveaux véhicules en 2014, 40 véhicules en 2015 et 58 véhicules en 2016. Les délais moyens entre la réception des véhicules et leur mise en service sont présentés au tableau 2.

TABLEAU 2 — Délais moyens* de mise en service de 2014 à 2016 (en jours)

TYPE DE VÉHICULE	2014	2015	2016
Automobile	175	206	193
Camion utilitaire	54	179	61

* Les délais moyens de mise en service excluent les véhicules « spéciaux ».

Source : Données extraites du système de GMAO et comparées aux dossiers physiques des véhicules.

35 En 2015 et en 2016, le délai moyen entre la date de réception d'une automobile neuve et la date de sa mise en service est donc de plus de six mois.

36 Le SPL n'a pas établi d'objectifs précis en ce qui concerne un délai de mise en service qui soit optimal tant pour les utilisateurs que pour les responsables de l'aménagement des véhicules et de la gestion de la flotte. En visant la diminution des délais de mise en service, le SPL pourrait bénéficier de plusieurs avantages :

- Minimisation des impacts reliés au fait que les véhicules neufs sont immobilisés durant une longue période dans des conditions climatiques variées, ce qui peut engendrer, par exemple, des coûts d'entretien notamment pour des freins corrodés prématurément ou pour des batteries déchargées ;
- Remplacement et mise au rancart en temps opportun des vieux véhicules qui ont dépassé leur durée de vie utile et qui engendrent des coûts d'entretien plus élevés que la normale ;
- Appropriation diligente des bénéfices liés aux nouvelles spécifications et aux technologies dont sont dotés les modèles les plus récents, comme la télémétrie qui donne accès à des données sur le kilométrage ou la traction intégrale qui offre une stabilité supérieure.

Mise au rancart

37 La saine gestion d'une flotte de véhicules implique l'évaluation du moment opportun pour la mise au rancart et le remplacement de chaque véhicule.

38 En 2009, le secteur Parc auto s'est doté de critères généraux pour le remplacement des véhicules du SPL qui sont basés essentiellement sur leur âge et sur leur catégorie.

39 À la fin de l'année 2016, l'âge moyen des autos-patrouilles était de 2,7 ans et celui des véhicules banalisés était de 5 ans. Pour se conformer aux bonnes pratiques, l'âge moyen de la flotte par type de véhicule doit être équivalent à environ la moitié de l'âge de remplacement visé, ce qui n'est pas encore le cas à la fin de l'année 2016 pour les véhicules banalisés, puisqu'il devrait être de 3,5 ans.

40 Le tableau 3 présente l'âge moyen des voitures remplacées au cours des trois dernières années en comparaison avec les critères de remplacement établis.

TABLEAU 3 — Âge moyen des véhicules remplacés

TYPES DE VÉHICULES	Critères de remplacement	Respect du critère	2014		2015		2016		TOTAL	
			Nombre	Âge moyen	Nombre	Âge moyen	Nombre	Âge moyen	Nombre	Âge moyen
Auto-patrouille	5 ^e année	Oui	4	5,6	1	4,0	3	5,7	8	5,5
		Non	14	7,2	25	6,7	19	7,0	58	6,9
Automobile banalisée	7 ^e année	Oui	—	—	2	7,6	—	—	2	7,6
		Non	1	8,8	11	9,8	15	9,4	27	9,5

Source : Données extraites du système de GMAO et comparées aux dossiers physiques des véhicules

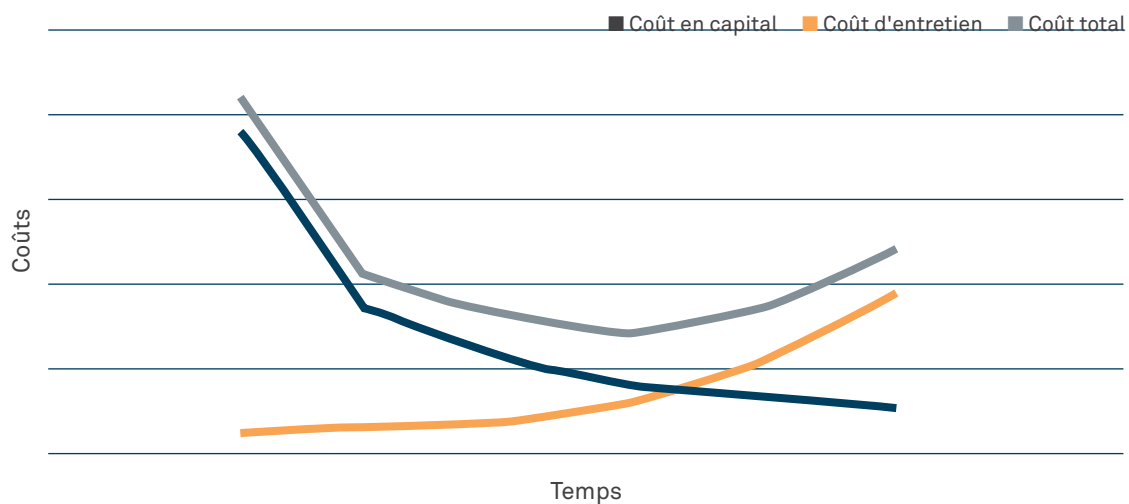
41 Au cours des trois dernières années, les critères de remplacement établis par le secteur Parc auto n'ont pas été respectés dans la majorité des cas. Par ailleurs, la méthode de remplacement basée sur l'âge ne donne pas l'assurance que chaque véhicule est remplacé au moment opportun afin d'optimiser l'ensemble des coûts qui s'y rattachent.

42 D'une part, les critères datent de 2009, alors ils peuvent être désuets, car ils n'ont pas été réévalués pour tenir compte notamment des nouveaux modèles de véhicules ainsi que de leurs coûts d'acquisition et d'entretien (pièces et main-d'œuvre).

43 D'autre part, les bonnes pratiques recommandent d'évaluer le moment de la mise au rancart en fonction des données de chaque véhicule, soit l'ensemble des coûts qui s'y rattachent, tels que les coûts d'acquisition, de financement et de dépréciation, ainsi que les coûts d'entretien. L'application de cette méthode appelée « coût du cycle de vie » permet de remplacer chaque véhicule en temps opportun, c'est-à-dire avant que son coût total par année commence à augmenter.

44 La figure 1 illustre le concept du coût du cycle de vie : la courbe du coût en capital (courbe dégressive) montre la dépréciation du véhicule dans le temps, tandis que la courbe des coûts d'entretien illustre l'augmentation de ces coûts en fonction de l'âge et de l'usure du véhicule. La somme des deux courbes représente le coût total du véhicule, et permet de déterminer le meilleur moment pour effectuer le remplacement, soit celui qui correspond au creux de la courbe.

FIGURE 1 — Concept du coût du cycle de vie



45 Jusqu'à maintenant, cette méthode n'est pas appliquée par la Ville, car la division GVE et le secteur Parc auto ne compilent pas l'ensemble des coûts d'exploitation et d'entretien de chacun des véhicules. Par exemple, le coût de la main-d'œuvre en régie interne pour l'aménagement, l'entretien et les réparations n'est pas imputé à chaque véhicule.

RECOMMANDATIONS	
2016-5-2	Établir une cible précise en ce qui concerne le délai de mise en service des nouveaux véhicules et veiller à son respect.
2016-5-3	Se doter des mécanismes et des outils pour recueillir l'information nécessaire pour connaître le coût global de chaque véhicule, et adopter une méthode qui donne l'assurance que chaque véhicule est mis au rancart et remplacé au moment opportun.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec les recommandations :</p> <p>2016-5-2 Nonobstant les délais associés aux processus d'acquisition et de livraison, le Service de police établit une cible de 6 mois pour mettre en service ses véhicules.</p> <p>2016-5-3 Depuis le mois de juin 2016, le système d'exploitation EAM est utilisé aux fins de gestion de l'entretien des véhicules du service de police, plus particulièrement le module de gestion des actifs du système Entreprise Ressource Planning (ERP) de la Ville de Laval.</p> <p>À ce jour, EAM couvre le coût de toutes les pièces et réparations internes et externes imputées aux véhicules de police. Depuis le lancement « GO LIVE » du système d'exploitation EAM en juin dernier, la division planification a réalisé des avancées au niveau des tests et de la planification et révision des processus (financiers et approvisionnement). L'application de cette solution informatique permet dorénavant de bien établir les paramètres d'utilisation de chacun des véhicules afin de connaître avec plus de précision, l'historique d'utilisation de chacun des véhicules et ainsi déterminer le moment opportun du remplacement des véhicules. Nouvellement intégré, le système Kronos permettra dans une phase ultérieure de récolter également les coûts de main-d'œuvre, d'huile et de carburant.</p>	

4.3 Utilisation des véhicules et des équipements

Inspection et protection du contenu des véhicules

46 Le SPL a produit différentes directives qui couvrent notamment l'utilisation, la conduite, la vérification, l'inspection et l'entretien des véhicules, ainsi que l'utilisation de la carte de crédit qui y est associée. Conformément à la directive 441-3, les policiers sont appelés à faire une inspection de leur véhicule en début de relève. Ils doivent vérifier l'état de la radio mobile et de l'ordinateur, la présence du certificat d'immatriculation et de la carte de crédit pour l'essence, ainsi que les items qui doivent être contenus dans le coffre arrière. L'ensemble des éléments à vérifier figure dans le *Rapport d'activités patrouille*.

47 Les éléments à vérifier dans le coffre sont essentiellement des équipements de sécurité et comprennent notamment une trousse de premiers soins, des extincteurs et des feux de Bengale. Leur absence peut avoir pour conséquence, dans une situation d'urgence, d'obliger un véhicule additionnel à se déplacer pour prêter assistance, ce qui n'est pas efficient.

48 Sur un échantillon de 24 véhicules, les cartes de crédit manquaient dans trois véhicules, et dans cinq autres cas la carte de crédit ne correspondait pas au bon véhicule. De plus, parmi les neuf articles requis dans le coffre des véhicules, il manquait un ou deux articles dans quinze des véhicules sélectionnés, et de trois à cinq articles étaient absents de quatre autres véhicules. Cependant, tous les véhicules de l'échantillon étaient munis de leur certificat d'immatriculation.

49 L'absence de la carte de crédit dans les véhicules cause de l'inefficience au moment où il est nécessaire de faire l'achat de carburant durant les opérations quotidiennes.

50 De plus, l'utilisation de cartes qui ne correspondent pas aux bons véhicules fausse le suivi de consommation de carburant.

51 Par ailleurs, les directives en vigueur ne traitent pas de l'importance de verrouiller les portes des véhicules de police en tout temps. À cet égard, tous les véhicules qui ont fait l'objet de tests dans les PDQ étaient bien sécurisés.

52 Par contre, sur les 32 véhicules stationnés à la gendarmerie lors d'un changement de relève, dix avaient au moins une porte déverrouillée et des clés avaient été laissées à l'intérieur de deux d'entre eux. Au quartier général, quatre véhicules étaient débarrés sur 20 véhicules testés. De plus, l'endroit clôturé où sont gardés les véhicules spéciaux est accessible sans difficulté par la porte qui n'est pas verrouillée, et par la barrière qui est parfois ouverte ou qui peut être contournée. Pourtant, comme le SPL l'affirme dans ses communications de prévention auprès des citoyens, le verrouillage des portes constitue un moyen de base pour prévenir les vols ou le vandalisme qui sont susceptibles de se produire dans les véhicules qui contiennent des objets de valeur, comme les équipements coûteux et sensibles des véhicules de police.

RECOMMANDATIONS

2016-5-4	Mettre en place des moyens de contrôle efficaces pour s'assurer du respect des directives en vigueur en ce qui concerne l'inspection des véhicules et de leur contenu.
2016-5-5	Sensibiliser les utilisateurs pour qu'ils s'assurent que les portières soient toujours verrouillées lorsque les véhicules ne sont pas utilisés et qu'ils sécurisent l'accès au site où sont garés les véhicules spéciaux.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION**Nous sommes d'accord avec les recommandations :**

Nous souhaitons souligner que le conflit de travail qui persistait durant la période visée par l'audit peut expliquer, en partie, la non-conformité aux directives du service.

2016-5-4

Le Service de police dispose d'une directive à ce sujet (inspection des véhicules) et une révision de celle-ci sera effectuée et diffusée périodiquement.

2016-5-5

Une sensibilisation des utilisateurs sera effectuée. Par ailleurs, l'accès au site des véhicules d'enquête sera doté d'une nouvelle barrière plus sécuritaire.

Inventaire

53 La gestion efficiente et efficace de la flotte implique de dresser un inventaire exhaustif des véhicules avec leur affectation (port d'attache) et leur localisation au quotidien pour assurer le suivi de leur disponibilité, de leur utilisation et de leur état.

AFFECTATION

54 L'affectation des véhicules doit être modifiée par le secteur Parc auto chaque fois qu'un véhicule change de port d'attache.

55 Or, la gendarmerie utilise parfois des véhicules des PDQ sans que les affectations soient modifiées dans le système, ce qui fausse les prévisions de kilométrage aux fins de l'entretien préventif, et crée de la confusion à propos de la destination des véhicules au retour d'une intervention de l'atelier mécanique.

LOCALISATION QUOTIDIENNE

56 Jusqu'en février 2017, le SPL n'avait pas mis en place un mécanisme de contrôle efficace pour connaître la localisation des véhicules disponibles au début de chaque quart de travail. Il arrivait que des équipes entreprennent leur patrouille avec du retard faute de véhicules. À partir de cette date, le SPL a développé un rapport de suivi sur chiffrier électronique pour connaître la disponibilité des véhicules dans les PDQ et à la gendarmerie. À chaque relève, les responsables des affectations de véhicules doivent mettre à jour les données.

57 En mars 2017, lors d'une visite à la gendarmerie, nous avons constaté que sur les 41 véhicules prévus, seuls 40 pouvaient être localisés. Le véhicule manquant a été retrouvé le lendemain dans un autre secteur.

RECOMMANDATIONS	
2016-5-6	S'assurer que le système d'inventaire qui permet le suivi des affectations des véhicules soit mis à jour en fonction de la réalité.
2016-5-7	Améliorer le système d'inventaire quotidien des véhicules afin de localiser rapidement les véhicules qui ne sont pas utilisés.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec les recommandations :</p> <p>2016-5-6 et 7</p> <p>Depuis janvier 2017, une nouvelle procédure de gestion permet de maintenir un inventaire des véhicules du secteur surveillance du territoire. Une centralisation des informations permettra de localiser rapidement les véhicules.</p>	

Appareils embarqués

SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DE PLAQUES

58 En 2012, le SPL a mis en activité, à bord de cinq de ses véhicules, des systèmes de reconnaissance de plaques d'immatriculation (SRPI) qui servent à détecter les voitures immatriculées qui n'ont pas le droit de circuler sur le réseau routier, ou qui sont liées à des personnes dont le permis n'est pas valide ou est assorti de conditions particulières.

59 Les conducteurs des véhicules qui sont interceptés reçoivent un constat d’infraction si la vérification administrative confirme la faute. Le tableau 4 présente les résultats de l’utilisation des SRPI au cours des dernières années. L’année 2013 sert de référence, car elle démontre le volume d’interceptions qui peut être atteint quand tous les appareils sont fonctionnels et en activité.

TABLEAU 4 — Résultats des activités de contrôle menées avec les SRPI

	2013	2014	2015	2016
Plaques d’immatriculation lues	17 184	3 772	1 589	3 193
Véhicules interceptés	2 559	545	295	487
Constats émis (nombre)	1 815	390	219	348
Constats émis (pourcentage)	71 %	72 %	74 %	71 %
Constats émis (valeur)	705 627 \$	167 388 \$	97 162 \$	141 895 \$
Appareils fonctionnels à 100 %	5	5	4	1

60 Le SPL a sous-utilisé les SRPI en 2014, puis il n’a pas remplacé les appareils défectueux sans que les raisons qui soutiennent cette décision n’aient été documentées.

61 En corollaire, la valeur des constats émis a diminué de 80 % de 2013 à 2016 et, dans ces circonstances, les objectifs relatifs à l’adoption de la technologie de SRPI pour la détection et la sanction des contrevenants ne peuvent être atteints. Du point de vue financier, le coût total pour l’acquisition et l’entretien d’un SRPI amorti et maintenu sur une période de trois ans représente environ 27 000 dollars. En se référant à l’année 2014 durant laquelle les appareils étaient fonctionnels, mais non utilisés au maximum de leur capacité, le délai de récupération du coût total relié à un SRPI est d’environ huit mois. Le SPL, souhaite remettre trois appareils en activité, mais il n’a pas justifié le nombre ni documenté comment il comptait assurer leur utilisation optimale.

RADARS DOPPLER ET LASER

62 En 2012, tous les véhicules de patrouille de la Ville ont été équipés avec des systèmes radars Doppler, installés sur le tableau de bord, pour mesurer la vitesse des véhicules circulant sur la voie publique à l’aide d’ondes électromagnétiques. En plus de cette technologie, les policiers du SPL utilisent également des radars de type laser qui sont plus précis, car ils pointent directement les véhicules ciblés. Ces deux types d’équipement servent à mesurer la vitesse des véhicules qui dépassent les limites de vitesse permises.

63 Le tableau 5 fait un portrait des constats émis à la suite de l'utilisation des radars Doppler et laser par le SPL au cours des deux dernières années.

TABLEAU 5 — Constats émis pour dépassements des limites de vitesse

TECHNOLOGIE	Nombre de constats		Total	%
	2015	2016		
Radars Laser	12 934	12 242	25 176	97,9 %
Radars Doppler	348	187	535	2,1 %
Total	13 282	12 429	25 711	100 %

64 Au cours de la période visée, les radars laser ont été utilisés par les policiers pour identifier les contrevenants aux limites de vitesse dans près de 98 % des cas, alors que les radars Doppler ne l'ont été que dans 2 % des cas. Le maintien de l'usage des deux types de technologies n'a pas été justifié par une analyse coût-avantage.

65 Toutefois, en mai 2017, le SPL nous a informés qu'un projet dont l'objectif est d'évaluer la possibilité de retirer les radars Doppler des véhicules était en phase préliminaire. L'analyse devrait permettre de conclure si l'utilisation parallèle de deux technologies pour atteindre une même fin est justifiée étant donné qu'elle engendre des doublages de coûts d'acquisition et d'entretien des appareils ainsi que de formation.

SYSTÈME DE POSITIONNEMENT

66 Le secteur du 911 répartit les appels qu'il reçoit entre les policiers de la gendarmerie en fonction de leur position dans les 56 secteurs de la ville. Lorsqu'il sélectionne un véhicule, le répartiteur du 911 n'en connaît pas la position exacte. Il ne connaît pas non plus le kilométrage à parcourir et le temps estimé pour se rendre sur les lieux de l'événement. Il doit donc faire appel à sa mémoire pour prendre en considération la dernière localisation signalée par les patrouilleurs.

67 Or, comme les autos-patrouilles du SPL sont munies d'un système de localisation GPS qui n'a pas été activé, les demandes d'intervention ne sont pas attribuées de façon optimale.

68 En 2016, plus de 28 446 déplacements de véhicules ont été nécessaires pour répondre à 19 558 appels pour les seules catégories de priorité un ou deux, soit les appels les plus urgents. Outre les enjeux opérationnels, si le répartiteur pouvait localiser, à l’instant de l’appel, le véhicule le plus proche des lieux de l’événement et obtenir un calcul rapide et automatique du parcours le plus rapide pour se rendre, cela entraînerait une diminution du nombre de kilomètres parcourus et du temps de déplacement des véhicules. Actuellement, lorsqu’un appel nécessite le déplacement de plusieurs équipes, le véhicule appelé en priorité par le 911 arrive à destination en moyenne deux minutes et demie après qu’un premier véhicule se soit déjà rendu sur les lieux de l’événement.

RECOMMANDATION

2016-5-8

Évaluer les coûts et les bénéfices potentiels et documenter les décisions relatives à l’acquisition et à l’utilisation :

- Des systèmes de reconnaissance de plaques d’immatriculation ;
- Des radars de type Doppler ;
- De la technologie de positionnement GPS.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes d’accord avec la recommandation :

2016-5-8

- Les systèmes de reconnaissance de plaques d’immatriculation (SRPI) sont en désuétude. Une analyse sera effectuée par la direction du Service de police sur cet outil de travail.
- Une analyse est en cours sur l’installation de radars Doppler à bord de tous les véhicules de patrouille.
- Le Service de police procédera à l’évaluation des coûts et des bénéfices de l’implantation de la technologie de positionnement GPS.

Formation

69 Les recrues, tout comme les policiers en service, doivent suivre des cours de conduite. Plusieurs des séances de formation, offertes par le SPL, sont directement reliées à la conduite automobile, car les policiers sont susceptibles d’avoir à conduire en mode urgence ou dans des endroits restreints et hors du commun, ce qui nécessite que chacun connaisse ses limites personnelles et les comportements sécuritaires à adopter.

70 Le SPL ne compile pas de statistiques et il n’effectue pas de suivi pour s’assurer que tous les policiers suivent les formations nécessaires à la conduite sécuritaire des véhicules en situation d’urgence ou dans des conditions hivernales.

71 L'importance de ces formations est mise en relief, entre autres, par une des recommandations du rapport du coroner dans le dossier de la mort accidentelle d'une policière de Lévis, paru en 2010. Il était suggéré d'envisager une formation annuelle en conduite d'urgence dans tous les corps policiers.

RECOMMANDATION	
2016-5-9	S'assurer que tous les utilisateurs des véhicules suivent les formations nécessaires.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation :</p> <p>2016-5-9</p> <p>Le Service de police dispose d'une directive à ce sujet (formation), une révision de celle-ci sera effectuée et diffusée périodiquement.</p>	

TAUX D'UTILISATION

72 Les différents secteurs du SPL ont chacun leurs propres besoins en matière de véhicules. En l'occurrence, des véhicules sont requis par la Direction des opérations policières, notamment dans les secteurs des enquêtes et de la gendarmerie.

73 Nous avons effectué une analyse du kilométrage moyen annualisé pour les autos et les camions des secteurs des enquêtes (véhicules banalisés ou non identifiés, excluant les véhicules spéciaux) et de la gendarmerie (véhicules de police identifiés avec un lettrage standard). Les résultats se trouvent au tableau 6. Ils illustrent le fait que les véhicules du secteur de la gendarmerie, principalement des autos-patrouilles, effectuent en moyenne trois fois plus de kilométrage que les véhicules banalisés du secteur des enquêtes.

TABLEAU 6 — Kilométrage moyen annualisé par secteur

SECTEURS DE LA DIRECTION DES OPÉRATIONS	2014	2015	2016
Secteur Enquêtes	7 648	6 942	7 924
Secteur Gendarmerie	21 875	20 652	23 072

Source: Extraction du logiciel de GMAO Maximo de la Ville et des relevés de kilométrage du SPL.

SECTEUR DES ENQUÊTES

74 Le tableau 7 montre le kilométrage annuel moyen par véhicule pour le secteur des enquêtes.

TABLEAU 7 — Utilisation des véhicules du secteur des enquêtes par type d'activité

SECTEUR ENQUÊTES	2014		2015		2016	
	Nombre de véhicules	km moyen/véhicule	Nombre de véhicules	km moyen/véhicule	Nombre de véhicules	km moyen/véhicule
Enquêtes sur le crime organisé ¹	2,5	9 041	4,4	6 207	6,0	6 788
Enquêtes sur les crimes majeurs ²	16,4	7 273	17,0	6 732	16,3	6 922
Enquêtes générales ³	6,8	6 867	9,0	6 176	9,1	7 677
Enquêtes de poste ⁴	4,0	13 196	4,0	12 897	4,1	13 581

¹ Les enquêtes sur le crime organisé couvrent les enquêtes antigangs ainsi que les secteurs de la moralité et de la drogue. Les véhicules qui sont consignés excluent les « véhicules spéciaux » qui nécessitent un traitement confidentiel.

² Les enquêtes sur les crimes majeurs regroupent tous les crimes contre la personne (véhicules localisés au quartier général).

³ Les enquêtes sur les crimes généraux couvrent les crimes contre la propriété et les enquêtes sur les collisions (véhicules localisés au quartier général).

⁴ Les enquêtes de poste se concentrent sur les cas de délinquants pris en flagrant délit et sur les disparitions (véhicules localisés à la gendarmerie).

Source: Extraction du logiciel de GMAO de la Ville et des relevés de kilométrage du SPL.

75 Au cours des trois années examinées, les véhicules des enquêtes de poste ont fait annuellement près du double du kilométrage par rapport aux véhicules utilisés pour les autres types d'enquêtes. Cela s'explique par le fait que le ratio est d'environ quatre enquêteurs par véhicule aux enquêtes de poste sur un horaire de jour et de soir, sept jours par semaine, comparativement à deux enquêteurs par véhicule aux crimes majeurs sur un horaire de jour, quatre jours par semaine. En fait, chaque groupe de deux enquêteurs des crimes majeurs se voit assigner un véhicule en particulier, et les dix-sept enquêteurs affectés aux enquêtes générales se partagent l'usage de neuf véhicules dédiés à des équipes spécifiques.

76 Le mode de partage des véhicules ne permet pas une utilisation optimale. En conséquence, de nombreux véhicules banalisés âgés de huit à dix ans ont été mis au rancart, en 2015 et en 2016, avec moins de 120 000 kilomètres au compteur.

77 Le SPL n'a pas effectué d'analyses pour soutenir le choix du nombre de véhicules mis à la disposition du secteur des enquêtes, et il n'a pas analysé différentes options de partage de véhicules en vue d'améliorer le taux d'utilisation.

SECTEUR DE LA GENDARMERIE

78 Le tableau 8 montre la fluctuation du kilométrage moyen par véhicule au cours des années visées par nos travaux et le taux d'utilisation des autos-patrouilles.

TABLEAU 8 — Utilisation des autos et camions de patrouille

	2014		2015		2016	
	Nombre de véhicules	km moyen/ véhicule	Nombre de véhicules	km moyen/ véhicule	Nombre de véhicules	km moyen/ véhicule
Gendarmerie						
Équipes	35,7	43 208	35,9	41 351	37,0	44 292
Équipes cynophiles*	5,5	12 194	5,3	17 648	5,0	18 994
Sergents	2,6	44 279	3,0	50 125	3,0	49 244
Postes de quartier						
1	6,2	10 324	6,9	10 177	6,9	9 636
2	8,8	9 573	9,0	10 027	9,2	10 263
3	9,7	8 243	9,9	8 407	10,0	9 051
4	6,9	10 379	6,4	10 476	6,0	10 338
5	6,4	11 210	7,1	11 853	6,9	12 405
6	7,6	15 874	7,5	11 631	8,1	11 683
Sécurité routière						
	16,7	15 634	17,4	12 515	16,9	12 977

* Une équipe cynophile est une équipe formée d'un maître-chien et de son chien.

Source : Extraction du logiciel de GMAO Maximo de la Ville et des relevés de kilométrage du SPL.

79 De 2014 à 2016, les véhicules des PDQ ont fait environ quatre fois moins de kilométrage que ceux de la gendarmerie, ce qui est dû en partie au fait que les autos des PDQ patrouillent sur le territoire uniquement durant la journée en fonction d'un quart de travail de huit heures, tandis que les équipes de la gendarmerie se relaient et elles sont sur la route 24 heures sur 24.

80 En général, le secteur Parc auto assigne les véhicules neufs dans les PDQ durant les deux années qui suivent leur acquisition. Par la suite, il transfère les autos-patrouilles à la gendarmerie jusqu'à la fin de leur vie utile. Il s'agit d'une bonne pratique, car cela permet d'équilibrer l'usure des véhicules et de maximiser les garanties qui s'y rattachent puisqu'on vise ainsi à ce que les véhicules aient parcouru 60 000 km au terme de la troisième année :

- Les véhicules cumulent environ 10 000 km par année durant les deux premières années dans les PDQ;
- Ils roulent ensuite pour environ 40 000 km la troisième année à la gendarmerie.

81 Les véhicules neufs affectés à l'usage des sergents de la gendarmerie font exception. En 2015 et en 2016, deux d'entre eux ont cumulé près de 50 000 km en moyenne dans leur première année, ce qui a réduit la durée de leur garantie de façon significative.

VÉHICULES MIS À LA DISPOSITION DES OFFICIERS DE DIRECTION ET DES EMPLOYÉS

82 La Ville fournit un véhicule banalisé à chacun des 20 officiers de direction du SPL, et ils peuvent en disposer pour des fins autres que strictement opérationnelles. Selon le *Recueil des conditions de travail des officiers de direction*, cette situation est justifiée, notamment par la spécificité du mandat, ainsi que par la nécessité d'intervention rapide et de présence fonctionnelle, même en dehors des heures régulières de travail.

83 Des notes de service relatives à la politique et aux conditions d'utilisation de tels véhicules précisent notamment les limites de l'utilisation à des fins personnelles et elles spécifient que ces véhicules doivent être rendus à l'employeur lors d'absences prolongées. Toutefois, la dernière version qui a été diffusée à tous les officiers de direction date de 2004. Les officiers nommés après cette date n'ont donc pas reçu de communication officielle en ce qui concerne la politique d'utilisation des véhicules mis à leur disposition et les conditions qui s'y rattachent.

84 Par ailleurs, la directive 441-2 *Utilisation, conduite et vérification des véhicules du Service* mentionne que les employés (autres que les officiers mentionnés précédemment) doivent faire usage des véhicules mis à leur disposition seulement lorsqu'ils exercent des activités reliées à leurs attributions, et qu'en conséquence ils ne peuvent pas les utiliser à des fins personnelles ou non autorisées.

85 Cependant, le SPL ne dispose pas d'outils pour effectuer le suivi de l'utilisation qui est faite des véhicules, et il n'est pas en mesure de détecter les cas potentiels d'usage non conforme à sa politique ou à sa directive en la matière.

86 Le SPL n'a pas informé clairement les officiers, à une fréquence déterminée, des conditions d'utilisation des véhicules mis à leur disposition. De plus, il n'a pas mis en place toutes les mesures nécessaires pour s'assurer du respect de la Politique d'utilisation d'un véhicule d'intervention d'urgence mis à la disposition des officiers, et de l'usage autorisé conformément à la directive *Utilisation, conduite et vérification des véhicules du Service*.

RECOMMANDATIONS	
2016-5-10	Réévaluer les processus d'affectation des véhicules par secteur pour optimiser la taille de la flotte en fonction de cibles établies en ce qui concerne le taux d'utilisation des véhicules.
2016-5-11	Évaluer comment généraliser le respect des règles d'affectation des véhicules dans le secteur de la gendarmerie qui visent à équilibrer l'usure des véhicules et à profiter de la durée maximale des garanties.
2016-5-12	Informers clairement les membres du personnel, à une fréquence déterminée, des conditions d'utilisation des véhicules mis à leur disposition, et mettre en place toutes les mesures nécessaires pour s'assurer du respect de ces conditions.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec les recommandations :</p> <p>2016-5-10 Le processus sera réévalué.</p> <p>2016-5-11 Le conflit de travail qui persistait au moment de l'audit explique possiblement le manque de rigueur sur l'application des directives du service. Une étude sera réalisée par la direction de la gendarmerie pour mettre à jour les directives pertinentes.</p> <p>2016-5-12 La politique de gestion sur l'utilisation des véhicules d'urgence de fonction est en révision.</p>	

Gestion du carburant

UTILISATION DES CARTES CORPORATIVES

87 Le SPL met à la disposition de ses employés faisant l'usage d'un véhicule de sa flotte automobile une carte de crédit corporative dédiée exclusivement au ravitaillement du véhicule auquel elle est rattachée, ainsi qu'à certains autres achats prédéterminés. Dans le cas des véhicules spéciaux, la carte sert aussi à payer les travaux d'entretien et de réparation.

88 Les avantages liés à l'usage de cartes de crédit corporatives incluent notamment :

- La diminution du temps non productif durant lequel le chauffeur du véhicule cherche une station-service, car la carte donne accès à presque toutes les bannières de pétrolières ;
- La possibilité de recevoir différentes formes de rapports destinés aux gestionnaires du parc ;
- La mitigation des risques de fraude et d'usage abusif grâce à l'émission de rapports d'exception.

89 Pour la période de 2014 à 2016, les dépenses de carburant payées au moyen de ces cartes se sont chiffrées à plus de 2,9 millions de dollars. De là, l'importance que des mesures de suivi et de contrôle soient en place pour assurer une gestion appropriée des dépenses de carburant. Dans cette optique, la directive 448-1 du SPL encadre l'utilisation de la carte de crédit et elle décrit les procédures à suivre concernant le traitement des dépenses. Elle précise, entre autres, le rôle du secteur Parc auto qui est de commander et de distribuer les cartes de crédit, d'aviser la compagnie émettrice lors du vol ou de la perte d'une carte, ainsi que de s'assurer de l'exactitude des transactions effectuées en contrôlant la quantité et le type d'essence acheté.

90 Le secteur Parc auto a établi un processus de vérification mensuelle d'un échantillon des pièces justificatives fournies par les utilisateurs des cartes (reçus de caisse pour l'achat de carburant dans des stations-service sur lesquels doivent être consignées plusieurs informations manuscrites, dont le nom et le numéro de matricule de l'agent, le numéro de plaque d'immatriculation et le numéro du véhicule, ainsi que le kilométrage qui figure au compteur). Pour un nombre donné de véhicules choisis au hasard parmi les différents secteurs des opérations, le secteur Parc auto prévoit vérifier si les quantités et les montants figurant sur les reçus de caisse remis par les utilisateurs correspondent à ceux inscrits à l'état de compte de la compagnie émettrice des cartes corporatives.

91 En 2016, la directive 448-1 n'a pas été pleinement respectée et, dans ce contexte, le suivi et le contrôle sur les achats de carburant ont été inefficaces. En effet, de janvier à août, le secteur Parc auto a reçu 89 % des pièces justificatives requises pour procéder à ses vérifications. De septembre à décembre, les pièces justificatives n'ont pas été transmises par les utilisateurs sous la forme prescrite par la directive en vigueur, et le secteur Parc auto ne les a pas testées. Par conséquent, les états de compte émis par la compagnie émettrice des cartes corporatives ont été payés sans avoir fait l'objet d'une vérification quelconque ni d'une approbation de paiement. Cette absence de contrôle ne permet pas de détecter les erreurs potentielles de facturation ou l'usage inapproprié des cartes corporatives.

92 L'application de procédures de suivi et de contrôle est d'autant plus importante, étant donné que de 2014 à 2016, plus de 90 cartes corporatives ont été déclarées perdues et elles ont dû être remplacées. Ces cartes déclarées perdues peuvent parfois ne pas être annulées par la compagnie émettrice. De plus, il n'existe pas de mécanisme automatisé de validation du nombre de cartes en circulation en fonction du nombre de véhicules disponibles (les validations peuvent seulement être faites manuellement). En conséquence, il peut y avoir des cartes en double qui circulent sans que le SPL n'ait la possibilité de les détecter aisément.

CONSOMMATION DE CARBURANT

93 Le secteur Parc auto ne fait pas d'analyse des quantités de carburant consommées pour chaque véhicule.

94 Il ne peut ainsi détecter les anomalies, les expliquer (problème mécanique, pneu dégonflé, style de conduite ou détournement) et cibler les améliorations potentielles.

95 Parmi les options pour améliorer les résultats en matière de consommation de carburant figurent les pratiques écoresponsables, comme l'écoconduite ou la gestion de la marche au ralenti¹ qui ne font pas partie des pratiques actuelles du SPL.

¹ La marche au ralenti consiste à laisser tourner le moteur d'un véhicule qui est immobilisé.

RECOMMANDATIONS	
2016-5-13	Exiger des utilisateurs de cartes corporatives la production des pièces justificatives et réévaluer le processus afin d'exercer un contrôle plus rigoureux en vue de détecter les erreurs de facturation ou l'usage inapproprié de ces cartes.
2016-5-14	Mettre en place un mécanisme pour analyser la consommation de carburant et en assurer le suivi en fonction de cibles d'amélioration.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec les recommandations :</p> <p>2016-5-13 Le Service de police dispose d'une directive à ce sujet (utilisation de carte de crédit), une révision de celle-ci sera effectuée et diffusée périodiquement. À noter que le conflit de travail a rendu plus difficile l'application de cette directive, notamment le contrôle de l'utilisation de la carte Corporate.</p> <p>2016-5-14 Des contrôles ont été mis en place afin de valider la consommation d'essence par véhicule et les écarts significatifs sont analysés afin d'apporter les correctifs nécessaires le cas échéant. La solution informatique permet de bien établir les paramètres d'utilisation de chacun des véhicules.</p>	

4.4 Entretien des véhicules

Système de gestion de la maintenance assisté par ordinateur

96 La gestion de l'entretien du parc de véhicules exige que toutes les informations utiles se rattachant à chaque véhicule soient colligées et facilement accessibles. La division GVE et le secteur Parc auto conservent un dossier physique de chacun des véhicules qui contient les données techniques du véhicule, la date de mise en service, la garantie, l'historique des réparations, des photos du véhicule et les fiches d'entretien préventif. En général, les informations retracées dans les dossiers sont abondantes et structurées, et des aide-mémoire portant sur le contenu y sont intégrés pour assurer l'uniformité. D'ailleurs, sur un échantillon de 157 dossiers physiques de véhicules, 98 % contenaient des fiches techniques complètes et 92 % incluaient des documents d'information sur les garanties du véhicule, dont les garanties qui couvrent les groupes de composantes.

97 En remplacement d'un ancien système de gestion de l'information jugé désuet, la division GVE et le secteur Parc auto ont participé à un projet pilote pour l'implantation d'un nouveau système de GMAO qui inclut le dossier informatisé des véhicules avec des possibilités d'optimiser les processus pour améliorer la fiabilité et la disponibilité des actifs de la flotte, améliorer l'utilisation des véhicules, réduire les temps d'arrêt ou d'indisponibilité dus à des entretiens ou à des réparations, gérer les véhicules en fonction de leur cycle de vie, et réduire leur coût de fonctionnement et de maintenance. Ce nouveau système est en cours de déploiement.

98 Le principe directeur de la GMAO est de centraliser toute l'information concernant l'inventaire des véhicules dans une même base de données, pour faciliter notamment la gestion des stocks et de la maintenance, la planification des travaux internes et externes, la gestion des coûts et du budget, ainsi que la définition et la mise en place d'indicateurs de performance pertinents et fiables.

99 Comme le nouveau système n'est pas pleinement déployé, la division GVE et le secteur Parc auto ne bénéficient pas pleinement des avantages que pourrait leur procurer ce système, car des informations sont manquantes ou organisées de façon non optimale, ce qui a des conséquences sur l'efficacité des travaux d'entretien et sur les coûts qui s'y rattachent.

100 D'abord, la division GVE n'enregistre pas encore toute l'information de gestion pertinente dans le nouveau système. L'information suivante est manquante :

- Les coûts et les heures de travail des mécaniciens de la division GVE et d'une partie de celles des techniciens du secteur Parc auto, tout comme les coûts de certaines des pièces installées sur les véhicules ainsi que les quantités d'huile utilisées lors des entretiens ne sont pas enregistrés dans le système. Cette information est pourtant essentielle au calcul du coût de revient de chaque véhicule sur son cycle de vie ;
- Bien que les dossiers physiques soient à jour, peu de dates de début de garantie ont été ajustées au système de GMAO en fonction de la date de mise en service. Sur un échantillon de 124 véhicules acquis entre 2014 et 2016, les données du système étaient exactes pour seulement 3 véhicules, ce qui ne permet pas un suivi adéquat des garanties. Les garanties étaient inscrites à la date de réception pour 72 véhicules et elles n'avaient pas été enregistrées pour 49 autres véhicules, dont plusieurs acquis en 2016 ;
- Pour les véhicules de police de modèles récents, le fabricant recommande de vidanger l'huile de la boîte de vitesses automatique à tous les 48 000 km et de changer les bougies à tous les 96 000 km. Ces interventions sont seulement inscrites sur la copie papier de la feuille d'inspection du programme d'entretien préventif, plutôt que d'être programmées à l'avance dans le système de GMAO.

101 Les exemples suivants démontrent que l'organisation de l'information peut aussi avoir un impact sur l'efficacité des travaux d'entretien, sur leur coût et parfois même sur leur efficacité :

- L'historique des dernières réparations effectuées sur un véhicule n'est pas accessible aisément pour les mécaniciens, ce qui rend plus complexe et plus long l'établissement d'un diagnostic ;
- Les inspections de « fin de garantie » ne sont pas programmées dans le système de GMAO pour permettre de détecter et de faire réparer sans frais les anomalies ou les défauts sur les véhicules avant la fin des garanties ;
- Le secteur Parc auto commande les pièces d'équipement au début de chaque projet et par la suite, il suit l'inventaire grâce à un chiffré électronique en parallèle du système de GMAO où sont consignés les bons de travail, ce qui génère des interventions manuelles et un doublement du travail ;
- La division GVE suit également certaines de ses activités en parallèle du système de GMAO. Par exemple, les travaux en cours à l'atelier mécanique sont suivis grâce à un chiffré électronique tout comme les rappels des fabricants.

RECOMMANDATION	
2016-5-15	<p>Centraliser toutes les informations pertinentes dans le système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur, ce qui inclut notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'information utile au calcul du coût de revient : heures de travail des mécaniciens et des techniciens, coût de toutes les pièces de rechange et de l'huile ; • L'historique des réparations récentes à paraître directement sur le bon de travail ; • Le suivi des rappels des manufacturiers ; • Le statut des travaux en cours ; • Les dates et les durées effectives des garanties, incluant celles pour les groupes de composantes et les garanties prolongées, en fonction des dates de mises en service réelles des véhicules ; • La programmation des inspections en fonction de l'utilisation des véhicules ainsi que de la réglementation, des recommandations du manufacturier et de la fin des garanties ; • Les pièces en stock au secteur Parc auto.
COMMENTAIRE DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation :</p> <p>2016-5-15</p> <p>Le système intégré EAM permet dorénavant la production des tableaux de bord afin de gérer les garanties.</p>	

Planification budgétaire

102 Le budget qui est prévu pour l'entretien des véhicules de police par la division GVE est généralement basé sur des données historiques. Par exemple, le budget approuvé en 2015 a été reconduit en 2016 pour ce qui est des travaux d'entretien et de réparation confiés à des fournisseurs externes, et pour l'achat des pièces qui servent à la réalisation des travaux en régie.

103 Le budget n'est pas établi en fonction des différentes caractéristiques de la flotte, incluant l'âge des véhicules.

104 Dans les circonstances, la division GVE a dû avoir recours au processus de virements budgétaires en cours d'année. Les budgets et les dépenses réelles des deux principaux comptes d'entretien sont présentés au tableau 9.

TABLEAU 9 — Budgets et dépenses réelles liés à l'entretien des véhicules de la division GVE (en dollars)

	2014		2015		2016	
	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel
Réparations externes et pneus	532 852	504 511	481 080	325 448	481 080	392 670
Pièces	235 775	281 598	243 072	261 000	243 072	296 360

Source : Extraction du système comptable de la Ville.

105 On observe que le budget initial pour l'achat de pièces a été sous-évalué pour chacune des années visées par nos travaux. Les dépenses réelles ont été supérieures dans une proportion variant de 7 % à 22 % selon l'année concernée. À l'inverse, les dépenses liées aux réparations externes et aux pneus ont été inférieures au budget de 32 % en 2015.

106 À la fin de l'année 2016, le Service des travaux publics a créé une division de planification dont le mandat vise, entre autres, à améliorer le processus de budgétisation.

RECOMMANDATION

2016-5-16

Améliorer le processus de planification budgétaire afin de tenir compte des caractéristiques de la flotte de véhicules.

COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation :

2016-5-16

La nouvelle division planification du Service des travaux publics améliorera l'élaboration des prochains budgets d'entretien en tenant compte des caractéristiques de la flotte de véhicules.

Déplacements des véhicules

107 La planification journalière des activités d'entretien implique de s'assurer notamment de la disponibilité du véhicule de même que des ressources de l'atelier (pièces et main-d'œuvre). La planification a un impact sur les temps d'intervention, sur les dépenses d'entretien ainsi que sur le nombre de véhicules disponibles pour les opérations du SPL.

108 Les véhicules du SPL doivent régulièrement être déplacés des lieux où ils sont assignés vers le secteur Parc auto, vers la division GVE ou vers un fournisseur externe. Pour effectuer un déplacement, deux employés de la division GVE, à bord d'un véhicule de la Ville, se rendent à l'emplacement où se trouve le véhicule du SPL. Les deux employés reviennent ensuite vers l'atelier désigné, l'un au volant du véhicule de police et l'autre avec celui de la Ville. De février 2016 à janvier 2017, plus de 4 800 déplacements de ce genre ont été nécessaires pour une moyenne de 22 déplacements par jour (aller chercher et rapporter un véhicule compte pour deux déplacements).

109 La division GVE, le secteur Parc auto et les différents postes du SPL doivent effectuer une planification et une coordination quotidienne des déplacements des véhicules, car le SPL a prédéterminé un nombre maximum de véhicules qui peuvent être immobilisés dans les ateliers de la Ville ou chez les fournisseurs dans le but de ne pas nuire aux opérations policières. Par exemple, ce nombre se limite à cinq pour les véhicules assignés à la gendarmerie. Cette notion complexifie la gestion des opérations de la division GVE qui doit ajuster le nombre de véhicules reçus pour des entretiens planifiés et le nombre de véhicules vus pour des réparations dues à des bris ou à des défauts, et ce, dans le respect des contraintes imposées par chaque secteur du SPL.

110 Bien que plusieurs intervenants considèrent le processus actuel inefficace à cause du nombre élevé de déplacements, du peu de personnel affecté à cette tâche et des contraintes relatives au nombre de véhicules qui peuvent être immobilisés par secteur d'activité, les solutions de remplacement n'ont pas fait l'objet d'une analyse coût-avantage.

111 Parmi les options qui méritent d'être évaluées, notons entre autres la possibilité de mettre à la disposition de la division GVE des véhicules de réserve. Ainsi, cela permet de diminuer la charge de travail, car un seul employé peut aller à l'emplacement désigné avec un véhicule de réserve et en revenir avec le véhicule qui nécessite une intervention. De plus, le véhicule de réserve peut être utilisé par le SPL durant la période où le véhicule attitré est immobilisé aux fins de maintenance, ce qui permet d'atténuer les contraintes et de faciliter la planification des travaux sans affecter la capacité opérationnelle des différents secteurs.

RECOMMANDATION

2016-5-17

Faire une analyse coût-avantage des options possibles pour le déplacement des véhicules entre leur lieu d'affectation et les ateliers mécaniques, et réviser le processus de déplacement en fonction des conclusions tirées.

COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec la recommandation :

2016-5-17

Le comité mixte sur la gestion des véhicules composé de gestionnaires provenant du Service de police et du Service des travaux publics analysera les solutions de déplacement des véhicules.

Gestion des pièces

DIVISION GVE

112 Avant de procéder aux réparations d'un véhicule qui présente un bris ou une défectuosité, une inspection détaillée doit être faite afin d'estimer les ressources nécessaires. Lorsque c'est possible, les pièces requises doivent être identifiées au préalable et leur disponibilité doit être confirmée avant d'entreprendre les travaux pour ne pas monopoliser le véhicule indûment.

113 Les processus de gestion en vigueur dans l'atelier ne permettent pas :

- De planifier les interventions en tenant compte du délai de livraison des pièces quand celles-ci ne sont pas disponibles en stock ;
 - D'informer les mécaniciens dès la réception des pièces qu'ils ont commandées ;
 - D'inventorier et de localiser toutes les pièces disponibles pour les réparations.
-

114 À la division GVE, lorsqu'un bon de travail est donné au mécanicien, l'inspection est entreprise et le diagnostic est posé. Cependant, les travaux de réparation sont parfois commencés sans que soient connus, au préalable, les délais de réception des pièces qui ont été commandées chez un fournisseur, ce qui peut occuper une baie de travail inutilement et immobiliser un véhicule plus longtemps que nécessaire.

115 Les pièces non disponibles en stock sont commandées à la demande du mécanicien. Une fois reçues par le magasinier, elles sont identifiées et jumelées au bon de travail puis, généralement, elles sont placées sur une étagère sans que le mécanicien en soit avisé. Parfois, les pièces nouvellement reçues sont apportées directement au mécanicien par le magasinier. Plusieurs fois par jour, les mécaniciens font des allers-retours au magasin pour voir sur les étagères si les pièces commandées sont arrivées, ce qui engendre des pertes de temps qui ont un impact sur la disponibilité des véhicules.

116 Pour éviter les pertes de temps, les mécaniciens commandaient parfois des pièces en double et ils conservaient les pièces excédentaires dans l'atelier. Ces pièces accumulées avec le temps ne sont pas inventoriées, et la connaissance de leur disponibilité fait appel à la mémoire des individus. Par exemple, nous avons trouvé un cas où une grille avant pour un véhicule du SPL a été commandée même si elle était déjà disponible dans les réserves non inventoriées de l'atelier.

117 Les pièces qui ne sont pas inventoriées et qui sont utilisées pour réparer un véhicule ne sont pas facturées au véhicule, ce qui fausse le coût de revient. De plus, ces pièces ne font pas l'objet de contrôles d'inventaire, elles sont donc plus facilement sujettes au vol ou à la perte. Cependant, avec l'implantation du nouveau système de GMAO, le processus mis en place implique une autorisation du superviseur lors de la commande de pièces, ce qui devrait limiter les dédoublements.

RECOMMANDATION	
2016-5-18	<p>Réviser les processus de gestion des pièces en stock et des pièces à commander, afin de pouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifier le début des travaux en fonction de la disponibilité des pièces et des délais de livraison, le cas échéant ; • Aviser le mécanicien dès la réception des pièces commandées ; • Inventorier et localiser toutes les pièces disponibles, incluant celles qui ne sont pas au magasin.
COMMENTAIRE DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec la recommandation :</p> <p>2016-5-18</p> <p>EAM indique en temps réel l'état des pièces en réserve et en commande pour chaque bon de travail, un écran convivial a été livré en juin 2017 pour permettre le suivi des travaux en cours avec le statut des pièces.</p>	

Maintenance préventive

118 La division GVE a principalement programmé le suivi de quatre types d'interventions dans le système GMAO. Il s'agit des inspections réglementées du programme d'entretien préventif (PEP) de la SAAQ, des traitements antipluie pour les parebrises, des changements saisonniers des pneus et de la conformité des vignettes de reconnaissance des véhicules d'urgence.

119 L'analyse du nombre d'entretiens programmés dans le logiciel de GMAO par type de véhicule, excluant les véhicules « spéciaux », a permis de constater que l'ensemble des véhicules d'urgence est programmé pour le suivi de ces interventions.

PROGRAMME D'ENTRETIEN PRÉVENTIF DE LA SAAQ

120 Le Code de la sécurité routière oblige les propriétaires de véhicules d'urgence à soumettre périodiquement leurs véhicules à une vérification mécanique. Le Programme d'entretien préventif (PEP) de la SAAQ vise à ce que les véhicules soient, en tout temps, sécuritaires pour l'ensemble des usagers de la route. La Ville a demandé à la SAAQ de reconnaître son propre PEP qui répond aux normes minimales prévues par règlement. En conséquence, la division GVE n'a pas à faire appel à un fournisseur externe. Elle effectue elle-même les vérifications, et elle délivre les certificats de vérification mécanique ainsi que les vignettes de conformité. Pour être conforme aux exigences légales, la vérification mécanique des véhicules d'urgence doit être effectuée tous les six mois, ou aux 10 000 km selon la première éventualité.

121 Lors d'une vérification mécanique, le mécanicien procède à des actions prédéterminées, soit une inspection et des mises au point. De plus, lorsque l'état d'une composante montre des signes de défaillance et laisse prévoir une défektivité ou un bris avant le prochain entretien, le mécanicien doit réparer la composante, la changer ou l'ajuster immédiatement, ou planifier la réalisation des travaux avant le prochain entretien réglementaire.

122 Le secteur Parc auto est responsable du suivi des entretiens préventifs pour la flotte de véhicules spéciaux, pour lesquels les vérifications mécaniques réglementées sont planifiées tous les quatre mois par mesure de prudence. Pour un échantillon de 10 véhicules, 70 inspections ont été faites à temps ou en avance, mais dans 13 cas, les preuves d'inspection étaient absentes des dossiers, ce qui constitue aussi une non-conformité à la réglementation.

123 À la division GVE, nous avons examiné le respect des délais réglementaires des vérifications mécaniques réalisées pour un échantillon de véhicules dans le cadre du PEP. Le tableau 10 reflète les résultats de nos travaux.

TABLEAU 10 — Respect des délais du programme d'entretien préventif de la division GVE

	Intervalle temps et kilométrage	2014		2015		2016	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
À temps	6 mois et < 11 000 km	107	13,8 %	116	15,0 %	104	14,8 %
En avance	≤ 5 mois et < 9 000 km	606	78,2 %	610	78,8 %	566	80,6 %
En retard	≥ 7 mois ou > 11 000 km	62	8,0 %	48	6,2 %	32	4,6 %
Total des vérifications mécaniques		775		774		702	

124 Au cours des trois dernières années, la division GVE a amélioré sa performance en ce qui concerne le respect des exigences réglementaires grâce à une meilleure planification de ses entretiens préventifs.

125 Bien que peu nombreux, les véhicules dont l'entretien préventif a été réalisé en retard ou que la preuve que l'entretien a été réalisé n'est pas au dossier n'étaient pas conformes à la réglementation. Les quelques retards sont principalement occasionnés, par des dépassements du kilométrage réglementaire qui, dans le processus actuel, ne fait pas l'objet d'un suivi dans le système de GMAO.

126 Le processus pour compiler le kilométrage à l'odomètre de chacun des véhicules consiste, pour le SPL, à faire une vérification visuelle des données pour ensuite les compiler manuellement dans un chiffrier électronique, et ce, sur une base hebdomadaire. Ce processus n'est pas efficace ni efficace, car il comporte des risques d'erreur et il exige une discipline qui n'est pas toujours respectée par tous les intervenants.

127 Une technologie pour l'obtention automatisée du kilométrage de chaque véhicule est à l'essai actuellement.

ENTRETIENS RECOMMANDÉS PAR LE MANUFACTURIER

128 En fonction du type de véhicule, les manufacturiers recommandent des entretiens qui doivent être réalisés au moment opportun pour prolonger la durée de vie des composantes des véhicules et pour bénéficier des garanties. Quand les fréquences des entretiens réglementaires et celles recommandées par le manufacturier diffèrent, l'entretien devrait être déclenché selon le premier terme atteint.

129 Pour les véhicules qui font beaucoup de marche au ralenti, le manufacturier recommande d'effectuer les vidanges d'huile à tous les 8 000 à 11 000 km. De plus, il souligne que le calcul du kilométrage doit être estimé en tenant compte des heures de ralenti. En effet, chaque heure de marche au ralenti équivaut, selon le manufacturier, à 53 kilomètres parcourus².

130 Les véhicules de la gendarmerie, des PDQ et de la sécurité routière sont tous visés par ces recommandations, car pour un échantillon de 25 véhicules, en moyenne, leur moteur a fonctionné au ralenti dans 67 % du temps.

131 La division GVE ne tient pas compte des données qui concernent la marche au ralenti dans ses critères de planification des entretiens préventifs, et elle n'est pas en mesure de s'assurer qu'elle effectue les entretiens selon les recommandations du manufacturier.

INSPECTIONS DES PNEUS

132 Le degré d'usure des pneus est réglementé par le Code de la sécurité routière qui exige que la bande de roulement³ soit égale ou supérieure à 2/32 pouces (po). Pour plus de sécurité, le SPL a établi une norme à l'interne pour remplacer les pneus de ses véhicules lorsque la bande de roulement se situe sous les 6/32 po.

133 Nous avons vérifié 198 dossiers de véhicules et 796 mesures de pneus. Dans tous les cas, l'état d'usure des pneus respectait la réglementation. Dans 7,5 % des cas, la bande de roulement mesurait entre 3/32 po et 5/32 po, soit sous la norme interne du SPL. Dans tous les autres cas, l'épaisseur de la bande de roulement des pneus était adéquate. Ces bons résultats sont principalement dus au fait que le secteur Parc auto a attribué un contrat à un fournisseur externe pour vérifier l'usure des pneus des véhicules de la flotte tous les deux mois et en faire rapport.

134 La vérification des pneus serait une bonne pratique si le même fournisseur n'avait pas le contrat de vente, d'installation et d'entreposage des pneus pour la flotte de véhicules de police, ce qui le place alors en situation de conflit d'intérêts. Par ailleurs, la procédure interne au SPL pour le retrait des pneus ne fait pas la distinction entre le niveau d'usure acceptable :

- Pour les pneus d'été et pour les pneus d'hiver ;
- Pour les véhicules de patrouille et pour tous les autres véhicules.

135 Au moins un corps de police comparable au SPL remplace les pneus de ses véhicules lorsque la profondeur de la semelle est inférieure à 2/32 po, mais inférieure à 4/32 po pour les pneus d'hiver des véhicules de patrouille.

² Extrait : Manuel du propriétaire – Police interceptor 2015.

³ La bande de roulement est la partie du pneu qui est en contact avec la route, et les rainures sont les parties en creux dans la gomme de la bande de roulement. La profondeur des rainures principales (généralement les plus larges) sert de mesure pour évaluer l'usure du pneu.

136 Un tel mécanisme de modulation en fonction des saisons et de l'usage des véhicules permettrait d'optimiser le retrait des pneus et de minimiser les coûts qui s'y rapportent.

137 Par ailleurs, la vérification des pressions d'air dans les pneus d'un échantillon de 20 véhicules a permis de constater que dans 94 % des cas, la pression recommandée par le manufacturier était respectée et qu'aucun des pneus de l'échantillon n'avait une pression d'air en dehors des limites acceptables. D'ailleurs, les nouveaux véhicules sont dotés d'indicateurs de pression d'air dans le tableau de bord, ce qui permet aux utilisateurs de faire les ajustements requis au moment opportun.

RECOMMANDATIONS	
2016-5-19	S'assurer que toutes les vérifications mécaniques réalisées conformément au PEP soient effectuées dans les délais requis par la réglementation, et qu'elles soient consignées aux dossiers des véhicules.
2016-5-20	Réviser le processus de compilation du kilométrage cumulé pour chacun des véhicules afin de le rendre plus efficient et plus efficace.
2016-5-21	Tenir compte des données portant sur le nombre d'heures de fonctionnement au ralenti du moteur (en position de stationnement ou de point mort) parmi les critères de planification des entretiens préventifs, comme recommandé par le manufacturier.
2016-5-22	Éviter les conflits d'intérêts en ce qui concerne le choix du fournisseur qui doit vérifier l'état des pneus sur une base régulière, et réévaluer la norme de retrait des pneus usés afin de juger de la pertinence de tenir compte des saisons et de l'affectation des véhicules.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec les recommandations :</p> <p>2016-5-19, 20, et 21</p> <p>Depuis avril 2017, des indicateurs de performance permettent de s'assurer du respect des délais requis pour les PEP et les autres entretiens périodiques. Ces indicateurs sont discutés périodiquement en comité de planification opérationnelle. Par ailleurs, la faisabilité de l'automatisation du transfert des lectures d'odomètre pour remédier à l'irrégularité de la saisie des kilométrages sera étudiée.</p> <p>2016-5-22</p> <p>Considérant les enjeux associés, les services concernés procéderont à l'annulation du contrat dès qu'un nouveau fournisseur sera identifié.</p>	

Encadrement, qualité du travail, qualifications et aménagement des ateliers

138 La gestion efficace d'un atelier nécessite la mise en œuvre de procédures de travail claires et bien documentées. Le recours à du personnel qualifié ainsi qu'un encadrement rigoureux sont aussi essentiels pour en assurer le fonctionnement.

139 À la division GVE, les mécaniciens dédiés à l'entretien des véhicules de police possèdent tous une carte d'attestation de compétence pour le PEP qui est reconnue par la SAAQ. L'accréditation vise notamment à encadrer les façons de faire l'entretien préventif des véhicules, et à standardiser l'identification et la nomenclature des problèmes décelés.

140 En plus des éléments recommandés par la SAAQ pour le PEP, la division GVE a ajouté des points de vérification en fonction des particularités des véhicules d'urgence, comme la vérification des équipements tels que les gyrophares, les sirènes et les flèches de signalisation. Les mécaniciens vérifient tous les items du formulaire qui sert de liste de contrôle.

141 À la suite de chaque vérification mécanique dans le cadre du PEP, le superviseur révise et signe la fiche d'inspection qui a été complétée par le mécanicien. Cette façon de faire respecte les bonnes pratiques en la matière. Sur un échantillon de 198 fiches d'inspection, toutes avaient été approuvées par le superviseur.

142 Cependant, la division GVE n'a pas mis en place les mesures nécessaires pour favoriser une meilleure efficacité des interventions dans le cadre du PEP et lors des réparations de véhicules défectueux.

143 À ce sujet, les éléments suivants sont à considérer :

- Il n'y a pas de temps standard prédéterminé par type d'intervention ;
- Il n'y a pas de procédure de travail qui a pour but de réduire le temps d'intervention en déterminant, par exemple, un ordre préétabli pour la vérification des points de conformité du PEP, ou en encadrant les façons de faire pour le diagnostic et les réparations sur un véhicule défectueux ;
- Le superviseur exerce peu de supervision directement dans l'atelier, car il est généralement très sollicité par le volet administratif lié à sa tâche ;
- Le personnel de l'atelier mécanique ne se voit pas assigner d'objectifs ni de cibles de performance, et il n'est pas soumis à un programme de formation adapté à ses besoins, notamment quant aux spécifications des nouveaux modèles de véhicules.

144 Un aménagement adéquat des ateliers permet de gagner en efficacité. Une revue sommaire de l'aménagement a été réalisée aux ateliers de la division GVE et à celui du secteur Parc auto. Cet exercice ne visait toutefois pas à identifier les non-conformités réglementaires et les aspects de sécurité au travail.

145 La section de l'atelier de la division GVE consacrée aux véhicules de police comprend six baies de travail qui sont dotées chacune d'un pont élévateur⁴, d'enrouleurs⁵ pour les huiles et l'air comprimé, ainsi que d'un établi.

⁴ Les ponts élévateurs sont des appareils de levage qui permettent de soulever les véhicules. Ils sont utilisés pour procéder à des examens ou à des travaux sous les véhicules.

⁵ Les enrouleurs permettent de distribuer l'huile, la graisse et divers autres fluides efficacement grâce à des boyaux qui amènent les fluides jusqu'aux baies de travail des mécaniciens.

146 Les petites fournitures, quant à elles, sont principalement placées dans des tiroirs sur roulement à billes, facilement accessibles, au centre de l'atelier. Cet aménagement permet de voir aisément l'ensemble du matériel disponible. Finalement, l'outillage spécialisé est gardé en magasin pour un meilleur contrôle.

147 Les outils et les équipements rangés sur les établis et dans les aires de travail de l'atelier sont relativement bien organisés, sans toutefois qu'il y ait une place attitrée pour chaque chose, comme le suggère la méthode 5 S⁶ par exemple, ce qui peut parfois occasionner des pertes de temps en recherche. De plus, les mécaniciens n'ont pas les autorisations nécessaires pour utiliser le système de GMAO afin d'accéder aux dossiers électroniques des véhicules dont ils ont la responsabilité. Ils doivent demander à leur superviseur de le consulter pour eux, ce qui alourdit le processus.

148 En effet, les mécaniciens ont accès à un ordinateur, mais celui-ci est placé dans le bureau de leur superviseur plutôt que dans l'atelier. Ils peuvent consulter le site du manufacturier réservé aux clients pour des informations techniques et des méthodes d'intervention propres au modèle du véhicule. Ils ont également accès à un logiciel spécialisé contenant des conseils techniques pour les réparations automobiles. Par contre, ce dernier n'a pas été fonctionnel pendant toute la durée de nos travaux.

149 Outre les travaux en atelier, la division GVE envoie parfois un mécanicien sur les lieux d'affectation des véhicules grâce à une unité mobile. Il s'agit d'un véhicule de service dans lequel le mécanicien a à sa disposition certains outils pour les interventions mineures. Cette pratique peut avoir un impact positif sur le nombre de véhicules disponibles, ainsi que sur les temps et les coûts d'intervention.

150 L'unité mobile est mal adaptée et elle ne permet pas au mécanicien d'optimiser ses interventions, de transporter un éventail suffisant de pièces de rechange et d'outils afin d'être en mesure de régler les problèmes directement sur les lieux où est assigné le véhicule.

151 Le secteur Parc auto n'est pas encore installé dans un espace de travail efficace où chaque chose a une place bien définie facilitant son utilisation, et permettant au personnel de se concentrer sur les tâches essentielles. L'aménagement électrique pose plusieurs problèmes puisque certains des équipements ne peuvent être branchés, tels que le compresseur à air ou le chariot élévateur qui doit être transporté ailleurs par une dépanneuse chaque fois que la recharge des piles doit être effectuée.

152 L'atelier du secteur Parc auto, installé dans de nouveaux locaux depuis l'automne 2016, n'est pas pleinement fonctionnel :

- Plusieurs outils sont disponibles, mais n'ont pas de places attitrées ;
- Le nombre et les emplacements des prises électriques ne répondent pas au besoin.

⁶ La méthode 5 S est une technique de gestion qui consiste à trier, jeter, recycler, archiver et placer les outils de travail selon leur fréquence d'utilisation. Elle préconise de ranger et de classer le matériel de manière à limiter les déplacements physiques ou le port d'objets lourds. Elle vise aussi à optimiser l'utilisation de l'espace.

RECOMMANDATIONS	
2016-5-23	<p>Réévaluer les processus de travail, l'encadrement et la formation en vue de favoriser l'efficacité des travaux à la division GVE, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le temps standard requis par type d'intervention ; • Établir un ordonnancement standard des tâches à effectuer lors de la vérification mécanique dans le cadre du PEP, et lors de l'inspection et des réparations de défauts courants ; • Dégager du temps de supervision et d'encadrement à réaliser dans l'atelier ; • Assigner à chaque membre du personnel des objectifs et des cibles de performance, et identifier les formations requises pour leur mise à niveau, notamment la formation technique pour les nouveaux modèles de véhicules ; • Améliorer l'environnement de travail en attribuant une place précise à chaque outil ou équipement ; • Former les mécaniciens et leur donner un meilleur accès aux dossiers électroniques des véhicules ; • Se doter d'une unité mobile adaptée aux besoins afin de maximiser le nombre d'interventions simples effectuées à l'extérieur de l'atelier mécanique.
2016-5-24	<p>Améliorer l'environnement de travail de l'atelier du secteur Parc auto, plus particulièrement en attribuant une place précise à chaque outil, et corriger les lacunes relatives à l'aménagement électrique.</p>
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION	
<p>Nous sommes d'accord avec les recommandations :</p> <p>2016-5-23</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le PTI 2018-2020 prévoit l'acquisition d'une unité mobile plus adaptée et mieux outillée ; • De nouveaux superviseurs ont été embauchés afin de mieux répartir les tâches ; • Une enveloppe budgétaire est réservée pour la formation dans le budget 2018 ; • EAM offre des outils performants qui serviront entre autres à mieux évaluer les temps standards de production, et qui faciliteront l'ordonnancement des tâches ; • L'implantation récente de Kronos devient un outil essentiel à l'évaluation du temps de travail par activité ; • La mise en place complète du processus d'affaires est en cours de réalisation. <p>2016-5-24</p> <p>La division parc auto a emménagé dans de nouveaux locaux depuis septembre 2016 et des améliorations sont en cours de réalisation.</p>	

Mesure de la performance

153 L'établissement d'objectifs et de cibles permet d'orienter la planification des activités et d'évaluer les résultats des actions réalisées afin d'apporter les ajustements appropriés. En vue d'en mesurer l'atteinte, des indicateurs de performance pertinents et fiables doivent être élaborés.

154 La division GVE n'a pas établi d'autres cibles à respecter que les fréquences d'inspection réglementées du PEP et le nombre de véhicules immobilisés, plus particulièrement durant les fins de semaine.

155 La division GVE et le secteur Parc auto n'ont pas défini leurs objectifs et les indicateurs de performance qui s'y rattachent, dans le but notamment de connaître l'état de la flotte de véhicules, d'estimer les coûts à venir, de repérer les points qui nécessitent une attention particulière et de cibler les économies potentielles.

156 Le nouveau système de GMAO, en cours d'implantation, est un outil qui pourra soutenir l'amélioration des processus en matière d'information de gestion.

RECOMMANDATION

2016-5-25

Définir des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance dans le but de connaître l'état des véhicules, d'estimer les coûts à venir, de repérer les points qui nécessitent une attention particulière et de cibler les économies potentielles.

COMMENTAIRE DE LA DIRECTION

Nous sommes d'accord avec les recommandations :

2016-5-25

Depuis avril 2017, un comité conjoint sur la gestion des véhicules, composé de gestionnaires provenant du Service de police et du Service des travaux publics se réunit périodiquement. Le comité pourra utiliser les données provenant de l'application EAM pour définir les objectifs, les cibles et les indicateurs de performance.

Objectifs de l'audit et critères d'évaluation

1^{er} OBJECTIF

S'assurer que le Service de police et le Service des travaux publics planifient et exécutent les travaux d'aménagement, d'entretien et de réparations sur les véhicules de police de façon économique, efficiente et efficace, tout en respectant la réglementation, afin de fournir des véhicules fiables en nombre suffisant.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 Les tâches et responsabilités liées à l'aménagement, l'entretien et aux réparations des véhicules de police sont clairement identifiées et supportées par une structure qui assure l'imputabilité.
- 1.2 Chaque véhicule de police possède un dossier d'entretien complet, structuré et documenté et qui respecte la réglementation, celui-ci inclut notamment une fiche technique à jour et un historique des interventions.
- 1.3 Le travail est évalué, planifié, ordonnancé et exécuté de façon économique, efficiente et efficace, en tenant compte des ressources et des caractéristiques de chaque véhicule.
- 1.4 Un programme d'inspection et des actions de maintenance préventive sont définis et suivis pour chaque véhicule, pour les travaux à court, moyen et long terme et ils tiennent compte des recommandations du manufacturier et de la réglementation.
- 1.5 Les travaux sont suivis et supervisés et ils font l'objet d'un contrôle de qualité. Les employés ont les qualifications requises pour répondre aux attentes et sont formés au besoin.
- 1.6 L'aménagement des ateliers et l'outillage à la disposition des employés répondent au besoin.
- 1.7 Les activités sont mesurées, contrôlées et ajustées de façon à rencontrer des cibles d'efficacité et d'économie.

2^e OBJECTIF

S'assurer que le Service de police gère de façon économique, efficiente et efficace l'utilisation de sa flotte de véhicules.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 2.1 Les tâches et responsabilités liées à l'utilisation des véhicules de police sont clairement identifiées et supportées par une structure qui assure l'imputabilité.
- 2.2 La décision de mise au rancart des véhicules est gérée de façon efficiente et économique et elle est justifiée en fonction de critères préétablis.
- 2.3 Les politiques et procédures ainsi que les pratiques et les processus de gestion favorisent une utilisation économique, efficiente et efficace des véhicules et des équipements et ils prévoient, entre autres, un mécanisme pour éviter l'utilisation des véhicules aux fins personnelles.
- 2.4 Les mesures en place permettent de suivre et de contrôler l'utilisation des véhicules, de les sécuriser et d'assurer une gestion efficiente et économique des dépenses de carburant.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

6

1. SYNTHÈSE	147
2. TRAVAUX DÉTAILLÉS	149

1. SYNTHÈSE

1 Afin de nous assurer de leur mise en application, nous avons effectué au 31 décembre 2016, le suivi des recommandations émises par le Bureau du vérificateur général dans les rapports annuels précédents.

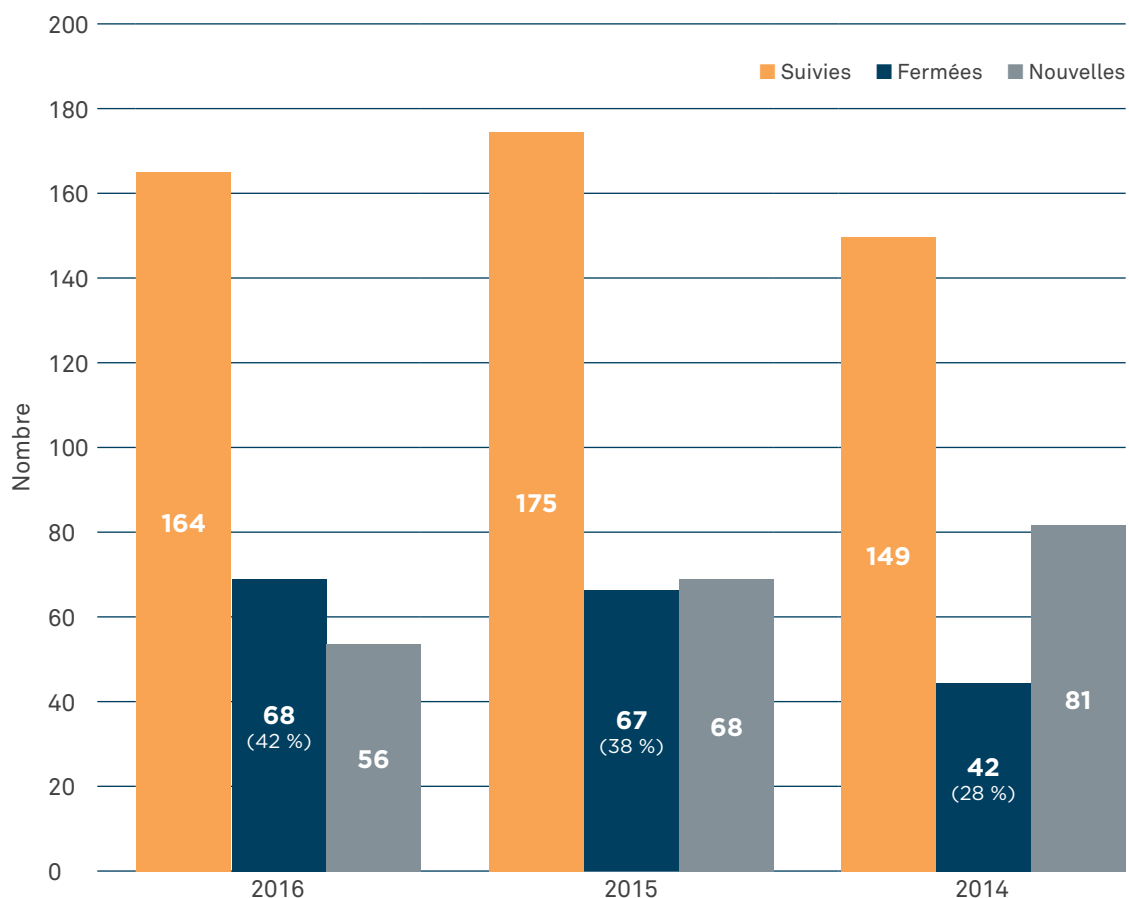
2 Pour réaliser les travaux de suivi, nous nous sommes appuyés essentiellement sur les déclarations fournies par les gestionnaires. Il ne s'agit pas d'une nouvelle vérification.

3 Nous avons effectué le suivi de l'ensemble des 108 recommandations non fermées contenues dans le rapport annuel 2015 du vérificateur général ainsi que, des 56 recommandations provenant des nouveaux rapports d'audit présentés au rapport annuel 2015. Le suivi a donc été réalisé pour un total de 164 recommandations dont 68 ont été fermées, soit 42 %.

4 Le suivi complété en 2015 portait sur un total de 175 recommandations dont 68 provenaient de nouveaux rapports émis en 2014 et 67 recommandations, soit 38 % avaient été fermées.

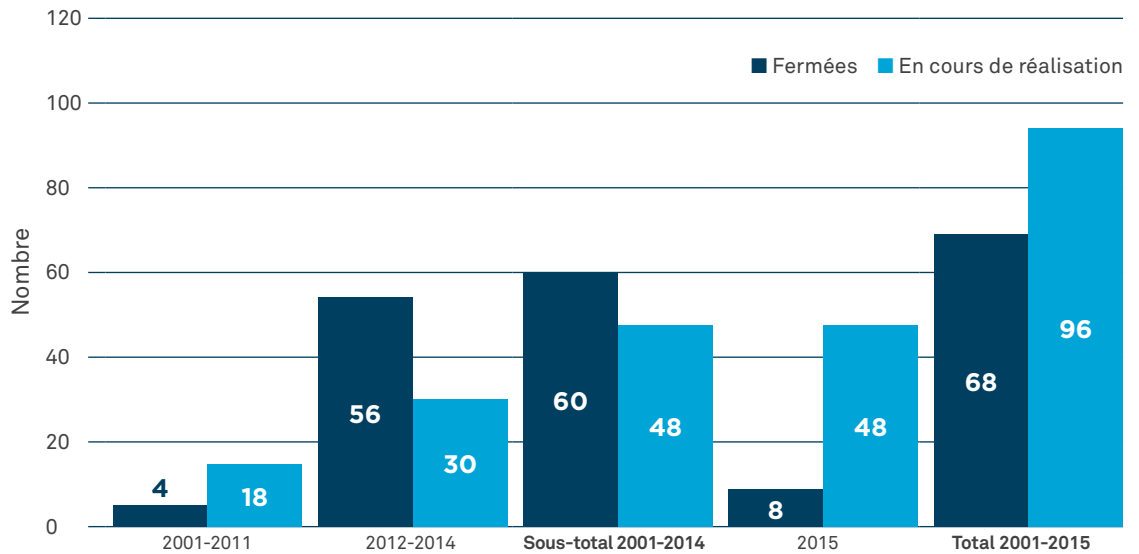
5 En 2014, 28 % des recommandations avaient été fermées.

Historique du suivi des recommandations



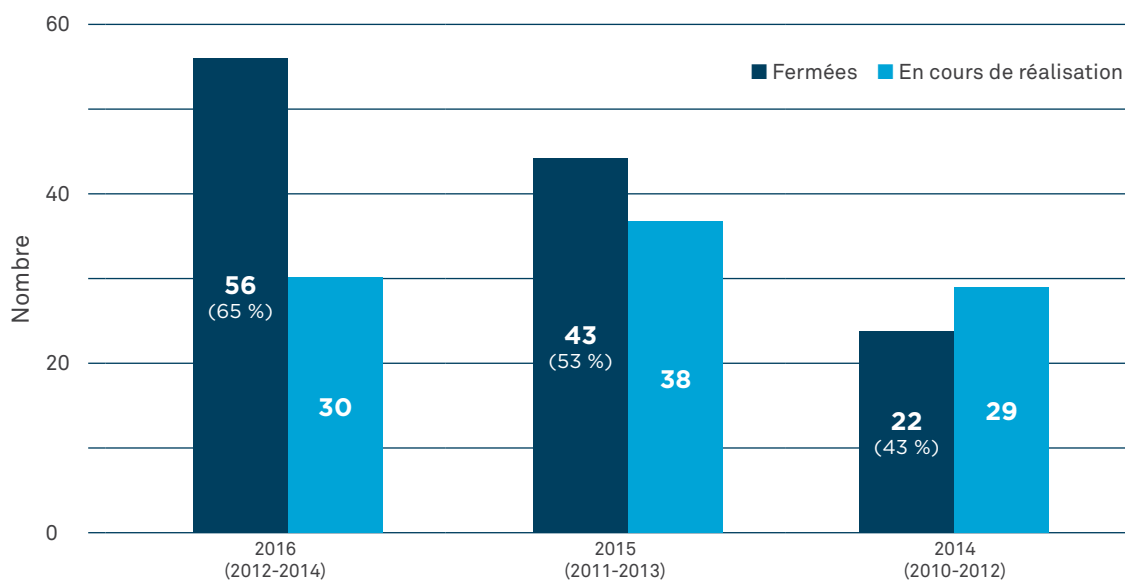
6 Pour les recommandations toujours en cours de réalisation, 48 touchent des rapports émis entre 2001 et 2014.

Distribution des recommandations selon l'âge au 31 décembre 2016



7 En considérant seulement les recommandations actives des 2 années précédant la date du rapport, nous obtenons un taux d'application des recommandations de 65 % au 31 décembre 2016, pour la période de 2012-2014. Ce taux se compare à 53 % au 31 décembre 2015 (2011-2013) et à 43 % au 31 décembre 2014 (2010-2012).

Historique du statut des recommandations au 31 décembre



CONCLUSION

8 Au cours de la dernière année, le taux global de réalisation de mesures d'atténuation jugées satisfaisantes permettant la fermeture de recommandations est passé à 42 % comparativement à un taux de 38 % en 2015 et de 28 % en 2014.

9 L'exercice de suivi des recommandations au 31 décembre 2016 démontre aussi que 56 recommandations qui étaient ouvertes pour la période de 2012-2014 ont été fermées, ce qui représente un taux de réalisation des plans d'action de 65 %. Ce taux se compare à 53 % au 31 décembre 2015 et 43 % au 31 décembre 2014 et démontre la prise en charge active par l'administration ces dernières années du suivi des recommandations.

2. TRAVAUX DÉTAILLÉS

2.1 ARCHITECTURE RÉSEAU

Service de l'innovation et des technologies

10 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-feux, proxies, etc.) étaient adéquats ;
- Les processus de détection d'intrusion étaient adéquats.

11 Ce mandat avait permis de soulever des améliorations qui renforceraient la sécurité de l'infrastructure réseau.

Conclusion :

12 Dix (10) recommandations avaient été soulevées en 2001. Une (1) recommandation concernant les plans de relève et de continuité demeure en suspens.

13 Le Service de l'innovation et des technologies revoit actuellement l'ensemble des recommandations touchant son service. Un nouveau plan d'action est prévu pour l'automne 2017.

RECOMMANDATION	STATUT	
	En cours	Fermée
Développer, tester et appliquer les plans de continuité et de relève pour justifier l'entente de niveau de service.	●	

2.2 PAIE ET INFORMATION DE GESTION

Service des ressources humaines

14 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.

15 Nous avons noté certaines lacunes ou dérogations aux règlements relatifs aux opérations touchant le processus de la paie.

Conclusion :

16 Vingt-quatre (24) recommandations avaient été soulevées en 2004. De 2004 à 2012, vingt-et-une (21) recommandations ont été fermées. Les trois (3) autres recommandations sont toujours en cours de réalisation.

17 Celles-ci concernent l'automation des avis de changements, incluant l'enregistrement des données ainsi que les plans de relève et de recouvrement.

18 Le Service l'innovation et des technologies revoit actuellement l'ensemble des recommandations touchant son service. Un nouveau plan d'action est prévu pour l'automne 2017.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	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.	○	

2.3 GESTION DE L'ASSIDUITÉ

Service de police

19 Au cours de l'année 2007, nous avons effectué un audit concernant la gestion de l'assiduité au Service de police. L'audit avait pour objectif d'évaluer les contrôles internes entourant la gestion de l'assiduité dans les différentes divisions du service, notamment :

- S'assurer de l'application, du respect et du suivi des horaires de travail ;
- Vérifier que les contrôles régissant l'approbation, l'enregistrement et la codification du temps supplémentaire étaient satisfaisants ;
- S'assurer du caractère raisonnable du temps supplémentaire en comparaison avec des normes permettant de valider leur justification ;
- S'assurer que la gestion des heures travaillées et du temps supplémentaire faisait intervenir les notions d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

Conclusion :

20 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.

21 Différents mécanismes de contrôle manuels et automatiques ont été mis en place pour la gestion de l'assiduité. Néanmoins, l'implantation du système corporatif des ressources humaines PPHT (Planification et paiement des heures travaillées) est requise pour la finalisation des plans d'action concernant les 3 dernières recommandations. Le projet PPHT a démarré en octobre 2014 et l'implantation finale qui était prévue pour 2016 a été reportée en 2017.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	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.	○	

2.4 GESTION DES BÂTIMENTS

Service de la gestion des immeubles et Service des travaux publics

22 Au cours de l'année 2008, nous avons effectué un audit relatif à la gestion des bâtiments au Service des travaux publics. Depuis 2016, la Gestion des immeubles est devenue un service à part. 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 :

23 Quarante-trois (43) recommandations avaient été soulevées en 2008. Depuis, trente-huit (38) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi et cinq (5) recommandations demeurent en cours de réalisation.

24 Les nouveaux équipements sont maintenant intégrés dans le système MAXIMO et le personnel est formé lors de la réception des équipements. Le service prévoit différentes actions pour la résolution des cinq (5) recommandations en suspens.

2.4 GESTION DES BÂTIMENTS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	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 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.	○	

2.5 GESTION DU RISQUE LIÉ À LA SÉCURITÉ DANS LA PRESTATION DES ACTIVITÉS DE LOISIRS

Secteur : Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social

25 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 culture, des loisirs, du sport et du développement social (CLSDS) a été effectué. Les objectifs du mandat visaient à s'assurer que :

- Les activités offertes par le CLSDS (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.

26 Nous constatons, suite à l'audit, que les contrôles entourant la prestation sécuritaire des activités de loisirs par le CLSDS étaient dans l'ensemble satisfaisants. Nous avons cependant relevé certains éléments laissant place à amélioration.

Conclusion :

27 Dix-neuf (19) recommandations avaient été soulevées en 2009 et la dernière a été fermée lors de ce suivi. En effet, le Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social a développé une politique de prévention et d'intervention en matière de violence sur les jeunes.

RECOMMANDATION	STATUT	
	En cours	Fermée
Élaborer et mettre en œuvre une procédure écrite de prévention et d'intervention visant à contrer les risques d'abus sexuels.		●

2.6 ÉVALUATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE LA SÉCURITÉ DE L'ENVIRONNEMENT TI – LA GESTION DES ACCÈS ET DROITS D'ACCÈS

Service de l'innovation et des technologies

28 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.

29 Ce mandat nous avait permis de soulever des améliorations potentielles, principalement quant :

- À la gouvernance de la sécurité dans l'organisation ;
- À 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 ;
- À l'absence d'indicateurs pour la surveillance du réseau et des événements de sécurité.

Conclusion :

30 Douze (12) recommandations avaient été soulevées en 2010. Depuis, huit (8) recommandations ont été appliquées, et il reste quatre (4) recommandations à suivre.

31 Ces quatre dernières recommandations touchent la gestion des accès et les contrôles d'accès au réseau et aux applications.

32 Le Service de l'innovation et des technologies revoit actuellement l'ensemble des recommandations touchant son service. Un nouveau plan d'action est prévu pour l'automne 2017.

2.6 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	Fermée
<p>Exigences d'exploitation relatives au contrôle d'accès</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"> • Identification de toutes les informations liées aux systèmes et des risques auxquels l'information est exposée ; • Profils d'accès utilisateur normalisés pour les différents rôles au sein de l'organisation ; • Gestion des droits d'accès dans un environnement centralisé qui reconnaît tous les types de connexions disponibles ; • Cloisonnement des rôles pour le contrôle d'accès. 	○	
<p>Gestion de l'accès utilisateur</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"> • Création de comptes utilisateurs uniques ; • Autorisation du propriétaire du système avant la création du compte utilisateur ; • Suppression ou blocage immédiat des droits d'accès des utilisateurs qui ont quitté l'organisation, incluant les employés contractuels ; • Modification des mots de passe temporaires des prestataires de services ; • 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. <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>	○	

2.6 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	Fermée
<p>Contrôle d'accès au réseau</p> <p>Définir une politique relative à l'utilisation du réseau et des services en réseau.</p>	●	
<p>Contrôle d'accès aux applications</p> <p>Restreindre et contrôler l'accès aux comptes de services à hauts privilèges tel «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>	●	

2.7 ADJUDICATION DES CONTRATS

Service des achats et de la gestion contractuelle

33 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.

34 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;
- 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;
- 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.

35 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.

36 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 :

37 Vingt-sept (27) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2010. De ce nombre, vingt-cinq (25) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi.

38 Les différentes procédures et directives d'approvisionnement à l'intention du personnel de la Ville ont été finalisées et un processus structuré de sélection des soumissionnaires pour les appels d'offres sur invitation a été élaboré.

39 La mise en place d'un fichier fournisseur et d'un processus structuré pour les contrats de gré à gré doit être faite en 2017.

2.7 ADJUDICATION DES CONTRATS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Éléments de gouvernance		
<p>Politique et procédures internes à l'intention du personnel des services requérants impliqué dans le processus d'approvisionnement</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. <i>(Complété pour les achats de gré à gré et les soumissions sur invitation lors d'un précédent suivi)</i></p>		●
Lancement des appels d'offres		
<p>Sélection des soumissionnaires invités concernant les appels d'offres sur invitation et les transactions de gré à gré</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. <i>(Complété pour les appels d'offres sur invitation lors d'un précédent suivi)</i></p> <p>S'assurer d'harmoniser et d'uniformiser les pratiques de tous les intervenants concernés.</p>	●	
<p>Fichier fournisseur</p> <p>Pour des raisons d'efficacité et d'efficience, intégrer le fichier fournisseur de services professionnels à celui du système ERP. <i>(Complété lors d'un précédent suivi)</i></p> <p>L'approbation requise par le CE pour l'inscription au fichier fournisseur des fournisseurs de services professionnels devrait être abolie compte tenu de la nature purement administrative de l'inscription. <i>(Complété lors d'un précédent suivi)</i></p> <p>Évaluer notamment la possibilité d'implanter un système de pré-qualification des fournisseurs de services professionnels à titre de pré-requis à l'inscription au fichier fournisseurs.</p>	●	

2.8 GESTION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Service des ressources humaines

40 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.

41 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 tel que l'assignation temporaire afin de réduire les coûts relatifs aux lésions professionnelles.

42 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.

43 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 :

44 Trente-trois (33) recommandations avaient été soulevées dans le rapport d'audit en 2011. Les trente-trois (33) recommandations sont maintenant fermées, dont la dernière lors de ce suivi.

45 Les clauses de SST dans les documents d'appels d'offres et les contrats liés à l'exécution de travaux ont été révisées.

2.8 GESTION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

RECOMMANDATION	STATUT	
	En cours	Fermée
Volet prévention		
<p>Éléments SST dans les appels d'offres et dans les contrats</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. <i>(Complété lors d'un précédent suivi)</i></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. <i>(Complété lors d'un précédent suivi)</i></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. <i>(Complété lors d'un précédent suivi)</i></p>		●

2.9 GESTION DES SITES CONTAMINÉS

Services de l'environnement, de l'urbanisme, de l'évaluation, des affaires juridiques et des finances

46 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.

47 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.

48 De manière générale, la Ville avait une bonne connaissance des sites contaminés qui sont sur son territoire. Toutefois, il existait plusieurs registres de sites contaminés à la Ville, ce qui pouvait parfois créer une confusion sur l'état exact de contamination d'un site donné.

49 Aussi, la Ville n'avait 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.

50 Dans les cas de location à court et long terme de sites, la Ville n'était 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 devaient être réalisées afin que la Ville soit prête pour son exercice comptable débutant le 1er janvier 2015.

Conclusion :

51 Quatorze (14) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2012. Les quatorze (14) recommandations sont maintenant fermées, dont les trois (3) dernières lors de ce suivi.

52 Le Service des affaires juridiques a précisé le contenu des clauses sur la responsabilité en cas de contamination d'un site qui doivent être ajoutées aux baux de la Ville.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Présence de mécanismes de collaboration entre les services pour identifier le risque que les sites soient contaminés		
Ajouter dans les baux une clause sur l'état du site au moment de la signature du bail.		●
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.		●
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.		●

2.10 GESTION ET CONTRÔLE DES DÉLAIS DE PAIEMENTS

Service des finances

53 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.

54 Les objectifs du mandat visaient à s'assurer de :

- L'adéquation, de l'efficacité et de l'efficience des contrôles entourant les paiements ;
- L'efficacité et de l'efficience du processus de gestion entourant les paiements.

55 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.

56 Nos travaux avaient démontré que les contrôles quant à la validation et à l'approbation des paiements étaient adéquats. Toutefois, des améliorations devaient être apportées à l'égard des outils de gestion ainsi que de la documentation des politiques et procédures.

Conclusion :

57 Neuf (9) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2012. De ce nombre, huit (8) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de suivi, et une (1) dernière est toujours active.

58 Différentes démarches afin de s'assurer que les factures soient acheminées au Service des finances ont été mises en place. Une révision des rapports de gestion produits, afin qu'ils satisfassent les besoins du Service, sera développée lorsque le projet des tableaux de bord sera complété.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Bons de commande		
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.		●
Rapports de gestion		
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.	○	

2.11 DÉLAIS D'ÉMISSION DE PERMIS

Service de l'urbanisme

59 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.

60 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.

61 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.

62 Toutefois, des améliorations pouvaient être apportées afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience des processus d'émission de permis.

Conclusion :

63 Huit (8) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2012. De ce nombre, sept (7) recommandations ont été fermées et une (1) reste ouverte.

64 Afin de répondre à la dernière recommandation, un projet de refonte du système informatique « Permis et inspection » et un projet de revue des processus des permis devraient se finaliser en 2017.

RECOMMANDATION	STATUT	
	En cours	Fermée
Rapports de gestion		
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'efficience du processus d'émission de permis. Produire les analyses et identifier les sources d'amélioration.	○	

2.12 SERVICE 311

Service des communications

65 En 2013, nous avons effectué un mandat d’audit portant sur le Service 311 qui relève du Service des communications.

66 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.

67 Suite au travail effectué, nous avons conclu que les agents de service étaient 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 formulées par les citoyens et qui requièrent une implication des autres services de la Ville. De plus, l’état du déploiement du système informatique, Customer Relationship Management (CRM), ne permettait pas d’assurer un suivi en temps réel et efficace de toutes les demandes d’intervention.

68 Des lacunes en matière d’évaluation de la performance et de reddition de comptes au 311, ne permettaient également pas d’améliorer de façon continue les pratiques de la Ville. Enfin, la Ville n’avait pas centralisé tous les appels de citoyens, pour joindre la Ville, vers un seul point de chute, soit le 311.

Conclusion :

69 Treize (13) recommandations avaient été soulevées au rapport d’audit en 2013. De ce nombre, deux (2) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi.

70 Ainsi, un rapport de gestion sur les activités du 311 est produit annuellement.

71 La mise en place des projets CRM, mesures de satisfaction à la clientèle et tableaux de bord, devraient permettre de répondre aux recommandations touchant l’encadrement du processus, le système informatique et celles soulevées suite au sondage de satisfaction des citoyens sur le 311.

72 Des rapports statistiques et des indicateurs de performance seront aussi produits et le volet du coaching aux employés sera traité.

2.12 SERVICE 311

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Encadrement en matière de suivi des demandes d'intervention		
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.	○	
Technologies de l'information et suivi des demandes d'intervention		
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.	○	
Évaluation externe de la qualité du service		
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.	○	
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.	○	

2.12 SERVICE 311

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Reddition de comptes		
Établir un calendrier afin d'encadrer la fréquence des évaluations de rendement.	○	
Examiner la possibilité de revoir les critères de la grille d'écoute et de les arrimer aux nouveaux indicateurs de performance.	○	
Développer un mécanisme formel de production de rapports statistiques dans une optique d'amélioration continue.	○	
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.		●
Centralisation des appels et publicisation du service 311		
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.	○	
Examiner la possibilité de refaire une campagne de communication du 311 auprès de l'ensemble des citoyens.	○	

2.13 PROCESSUS DE GESTION DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

Service de l'évaluation

73 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.

74 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 et;
- Des mécanismes de reddition de comptes auprès des autorités de la Ville, sur la gestion des transactions immobilières.

75 Suite au travail effectué, nous avons observé des lacunes en matière de gouvernance et d'encadrement du processus. La Ville n'avait 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.

76 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 :

77 Quatorze (14) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, treize (13) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi et une (1) dernière est en cours de réalisation.

78 Le Service a mis en place une stratégie pour les empiètements et le remembrement. Un système intégré d'information de gestion doit être mis en place en 2017.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Planification stratégique des transactions immobilières		
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.		●
Règles de gouvernance et mécanisme de contrôle		
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.	○	

2.14 GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES GAZ À EFFET DE SERRE

Service de l'environnement

79 En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur la gestion du développement durable et des gaz à effet de serre.

80 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.

81 Suite au travail effectué, et en se basant sur les critères du MAMOT, nous avons conclu que la Ville n'avait pas développé une démarche de développement durable. En raison d'une absence de structure organisationnelle, il y avait un manque de cohésion dans les initiatives et les actions faites par les services de la Ville. Il n'y avait 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 avaient une portée limitée par rapport aux trois dimensions du développement durable. Finalement, le manque de cohésion en matière de développement durable s'observait également dans les politiques de la Ville.

Conclusion :

82 Huit (8) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, sept (7) recommandations ont été fermées, dont une (1) lors de ce suivi et une (1) reste ouverte.

83 Des bilans pour le plan d'adaptation et le plan de réduction des GES sont maintenant produits.

84 Un mandat sera donné pour qu'une structure organisationnelle favorisant le développement durable soit proposée.

2.14 GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES GAZ À EFFET DE SERRE

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Cohérence entre la démarche de développement durable de la Ville et ses politiques et initiatives		
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.	○	
Processus de rétroaction et de reddition de comptes		
<ul style="list-style-type: none"> • Publier un plan d'action pour la mise en œuvre d'une démarche de développement durable. • Rendre compte périodiquement de l'état d'avancement de chacune des mesures supportant cette démarche. • Revoir régulièrement le choix des actions supportant ces mesures si la Ville considère qu'une cible ne sera pas atteinte. 		●

2.15 COMPTES DE DÉPENSES

Service des finances et Service de police

85 En 2013, nous avons effectué un mandat d’audit portant sur les comptes de dépenses.

86 Les objectifs du mandat étaient de s’assurer :

- Que les dépenses remboursées étaient admissibles en vertu des directives, politiques et lois ;
- Que 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.

87 Nos travaux nous avaient permis de constater que les pratiques actuelles devaient être revues afin de s’assurer de l’admissibilité des dépenses, selon les directives et politiques en place. Des améliorations devaient 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.

88 L’imputation des dépenses liées aux galas et soupers-bénéfices et le taux d’allocation au kilomètre payé par la Ville, incluant l’impact fiscal de celui-ci, devaient aussi être revus. Enfin, des outils devaient être développés afin que les gestionnaires disposent d’une vision globale des dépenses et de leurs remboursements pour leurs secteurs.

Conclusion :

89 Seize (16) recommandations avaient été soulevées au rapport d’audit en 2013. De ce nombre, douze (12) recommandations ont été fermées.

90 Différents projets sont en cours de réalisation pour répondre aux recommandations ouvertes, dont la rédaction d’une politique pour gérer les petites caisses et l’analyse de rapports pour la reddition de comptes.

91 Enfin, la 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 finalisée.

2.15 COMPTES DE DÉPENSES

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Rapports de gestion		
<p>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).</p> <p>Procéder à la programmation de ces rapports et les générer sur une base régulière.</p>	○	
Cartes de crédit Foss National (Service de police)		
<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>	○	
Remboursement par petite caisse		
<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>	○	

2.16 ADJUDICATION DES CONTRATS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Services des achats et de la gestion contractuelle et Service de l'innovation et des technologies

92 En 2013, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur l'adjudication des contrats en technologie de l'information.

93 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.

94 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 de l'innovation et des technologies (SST) n'atteignaient pas les objectifs visés, obligeant fréquemment la Ville à recourir à la maintenance de service.

95 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 :

96 Onze (11) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. Les onze (11) recommandations ont été fermées, dont quatre (4) lors de ce suivi.

97 Un nouveau cahier de charge précisant les critères pour évaluer un fournisseur et une procédure pour l'évaluation des fournisseurs ont été rédigés.

98 Des procédures et autres documents ont aussi été développés identifiant les rôles et responsabilités des différents intervenants. La politique de gestion contractuelle approuvée en 2016 précise les dossiers pour lesquels l'implication du Service des affaires juridiques est requise.

99 Quant à la nouvelle politique d'approvisionnement finalisée en 2017, celle-ci clarifie le cadre de fonctionnement et le rôle des différents intervenants pour les contrats TI, incluant l'exécution du contrat. Toutefois, suite à l'adoption de la nouvelle loi qui permet aux villes d'octroyer des contrats de gré à gré jusqu'à 100 000 \$, la politique d'approvisionnement devra être révisée. Compte tenu de l'état d'avancement des travaux, nous fermons la recommandation.

2.16 ADJUDICATION DES CONTRATS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Encadrement du processus d'octroi des contrats de technologie de l'information		
<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.</p> <p>Former les différents services sur ces nouvelles politiques afin de s'assurer qu'elles sont bien comprises et respectées.</p>		●
Attribution des contrats		
<p>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.</p>		●
Responsabilités du suivi de l'exécution des contrats et évaluation des fournisseurs		
<p>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.</p>		●
<p>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.</p>		●

2.17 BILAN DE SÉCURITÉ

Service de l'innovation et des technologies

100 En 2013, nous avons effectué un bilan de sécurité afin d'évaluer la vulnérabilité de l'infrastructure informatique de la Ville de Laval.

101 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 :

102 Dix-huit (18) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2013. De ce nombre, quinze (15) recommandations ont été fermées, dont trois (3) lors de ce suivi. Trois (3) recommandations restent actives. Les actions pour y répondre sont prévues pour 2017-2018.

2.18 INDICATEURS DE GESTION MUNICIPAUX DU MAMOT

Service des finances

103 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).

104 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.

105 Suite à nos travaux, nous avons conclu que les indicateurs de gestion municipaux produits étaient fiables et reflétaient la situation de la Ville. Les échéanciers de production étaient respectés et des explications données lorsque des écarts étaient identifiés au niveau des indicateurs.

106 Par contre, les indicateurs étaient peu utilisés par les gestionnaires au quotidien qui en avaient souvent développé d'autres.

Conclusion :

107 Une (1) recommandation avait été soulevée au rapport en 2013. Étant donné que le MAMOT a mis fin à la production des indicateurs de gestion municipaux en 2016, la Ville ne prévoit donc pas bonifier l'utilisation de ces indicateurs. Toutefois, un des projets de la Ville est le développement d'indicateurs de performance. Cette recommandation étant caduque, elle est maintenant fermée.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Utilisation des données		
<ul style="list-style-type: none"> Faire l'inventaire des indicateurs actuellement en place pour chaque service. Comparer cet inventaire avec les indicateurs de gestion du MAMOT. Bonifier l'utilisation des indicateurs de gestion du MAMOT et favoriser la reddition de comptes en poursuivant le développement des tableaux de bord ou d'autres types d'information de gestion. Produire régulièrement ces indicateurs afin de mieux outiller la direction, les gestionnaires et les élus dans la gestion de la Ville. 		●

2.19 CONTRÔLE DU CARBURANT

Service des travaux publics

108 En 2014, nous avons effectué un mandat d'audit sur le contrôle du carburant.

109 Les objectifs de ce mandat étaient 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.

110 Nos travaux ont démontré que des systèmes et mécanismes en place pour gérer le carburant à la Ville étaient inefficients.

111 La structure de responsabilité et d'imputabilité n'était pas clairement définie et la Ville n'avait aucun indicateur de gestion, ni mesure de contrôle pour s'assurer que le carburant sortant des réservoirs avait bien été mis dans les véhicules de la Ville. La Ville n'avait pas non plus l'assurance que les quantités facturées correspondaient à ce qui avait été livré.

112 Enfin, l'accès au contenu des réservoirs ainsi qu'aux sites où sont situés ces réservoirs n'était pas toujours sécurisé.

Conclusion :

113 Onze (11) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2014. De ce nombre, dix (10) recommandations ont été fermées dont six (6) lors de ce suivi et une (1) recommandation est en cours de réalisation.

114 Des mécanismes de contrôle ont été mis en place pour l'utilisation du carburant ; le diesel n'est plus accessible et une carte de crédit doit être utilisée pour les véhicules à essence. Des registres de ravitaillement du carburant sont également produits et vérifiés. Enfin, des caméras de surveillance et des systèmes d'éclairage ont été installés.

115 À la suite de la création de la division « Planification », les rôles et responsabilités liés à la gestion du carburant seront revus en 2017.

2.19 CONTRÔLE DU CARBURANT

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Définir clairement les descriptions de tâches des gestionnaires avec l'ensemble de leurs responsabilités, dont celles découlant de la gestion du carburant.	○	
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.		●
Prévoir une entrée distincte au secteur 2 pour accéder à l'aire de récupération des matériaux secs.		●
Considérer équiper chacun des secteurs avec des caméras de surveillance et systèmes de sécurité à l'épreuve du vandalisme.		●
Considérer augmenter l'éclairage pour s'assurer que les cours et stations de carburant soient munis d'un système d'éclairage de bonne intensité.		●
Mettre en place des indicateurs de gestion pour suivre et analyser les consommations de carburant par type de véhicule.		●
Configurer les paramètres du futur système de contrôle de carburant pour limiter la quantité maximale de carburant par véhicule.		●

2.20 PROCESSUS DE GESTION DES ARÉNAS – VOLET TEMPS DE GLACE

Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social

116 En 2014, nous avons effectué un mandat d’audit portant sur le processus de gestion des arénas – volet temps de glace.

117 L’objectif du mandat était de s’assurer que :

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

118 Suite au travail effectué, nous avons observé différents éléments, dont les suivants :

- Procédures inexistantes pour la gestion des absences ou des débordements de temps des utilisateurs ainsi que pour le non-respect des règlements de bonne conduite dans les arénas ;
- Absence de suivi des heures de glace allouées gratuitement aux associations et actions à prendre lorsque les heures réservées n’étaient pas utilisées ;
- Manque de fiabilité des données opérationnelles sur l’allocation des heures de glace ;
- Reddition de comptes non obtenue des organismes auxquels des subventions étaient accordées ;
- Aucun plan d’évacuation à jour dans les arénas, ni d’évidence que des exercices d’évacuation étaient réalisés périodiquement ;
- Formation des moniteurs-surveillants sur les mesures de sécurité associées à l’ammoniac n’était pas obligatoire.

Conclusion :

119 Quinze (15) recommandations avaient été soulevées au rapport d’audit en 2014. Les quinze (15) recommandations ont été fermées dont onze (11) lors de ce suivi.

120 Des procédures pour la gestion des absences, les cas de non-conformité des associations ainsi que pour les comptes en souffrance ont été produites. Des indicateurs pour suivre la gestion des heures de glace ont été mis en place. La tarification des heures de glace a été revue et les termes et conditions des ententes accordées ont été analysées incluant la reddition de comptes.

121 Également, des postes informatiques dans les arénas pour colliger les données opérationnelles et produire des analyses sont en place. Les responsabilités de vérification des différents éléments de conformité au rapport quotidien ont été revues.

122 Enfin les plans d’évacuation des différents arénas ont été mis à jour et testés avec le Service de sécurité incendie et une formation aux moniteurs-surveillants sur les mesures de sécurité concernant l’ammoniac a été donnée.

2.20 PROCESSUS DE GESTION DES ARÉNAS – VOLET TEMPS DE GLACE

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>Revoir les rapports pour s'assurer que l'information requise est saisie à un seul endroit.</p> <p>Revoir l'information qui doit être obtenue par les moniteurs, sur une base quotidienne et/ou hebdomadaire, pour les arénas.</p> <p>Mettre en place une validation de l'information recueillie par les moniteurs afin de s'assurer de la fiabilité des données.</p> <p>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.</p> <p>Produire des analyses à partir des différentes informations obtenues.</p>		●
<p>Développer des procédures pour la gestion des absences et statuer sur l'utilité d'imposer des pénalités pour les absences répétées.</p>		●
<p>Communiquer aux différentes associations sportives les cas de non-conduite.</p> <p>Considérer mettre en place des pénalités lors de non-respect de règles de bonne conduite par les équipes sportives.</p> <p>Rappeler aux associations les règlements concernant l'utilisation des glaces.</p>		●
<p>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.</p>		●
<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>		●

2.20 PROCESSUS DE GESTION DES ARÉNAS – VOLET TEMPS DE GLACE

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Mettre à jour et tester les plans d'évacuation des différents arénas et s'assurer qu'ils sont communiqués aux différents moniteurs-surveillants.		●
Revoir les responsabilités associées à la vérification des différents éléments de conformité du rapport quotidien avec le Service des travaux publics.		●
Formaliser ou revoir la tarification en place pour les arénas supplémentaires qui sont ouverts pendant les saisons de printemps-été.		●
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.		●
Formaliser les termes et conditions des ententes accordées, incluant la reddition de comptes afférente.		●
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.		●

2.21 GESTION DES ARÉNAS – VOLET ENTRETIEN ET MAINTENANCE

Service des travaux publics et Service de la gestion des immeubles

123 En 2014, nous avons effectué un mandat d'audit sur le processus de gestion des arénas – volet entretien et maintenance.

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

- Permettent à la Ville de supporter sa vision pour l'utilisation des arénas ;
- 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.

125 Nos travaux avaient démontré qu'il n'existait pas de stratégie formelle d'entretien et de maintenance des arénas à la Ville et que peu de procédures concernant l'entretien et la maintenance avaient été mises en place. Il n'était pas possible de confirmer que tous les actifs à maintenir avaient bel et bien été identifiés, ni qu'un plan d'entretien et de maintenance préventif associé à chacun des actifs avait été développé. Aussi, les informations concernant certains actifs n'étaient pas toujours inscrites dans le logiciel utilisé pour la gestion des travaux à réaliser.

126 La documentation technique liée aux travaux n'était pas systématiquement mise à jour, ni facilement accessible. Nous n'avions également pas retracé d'indicateurs permettant d'évaluer le coût d'entretien et de maintenance des arénas à Laval.

127 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 était effectuée. Nous n'avions retracé aucun plan d'évacuation d'urgence clairement établi, incluant un plan en cas de fuite d'ammoniac et de qualité de l'air déficiente.

Conclusion :

128 Quatorze (14) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2014 et treize (13) recommandations ont été fermées lors de ce suivi. Une (1) recommandation est en cours de réalisation.

129 Une réorganisation au Service des travaux publics a eu lieu et le Service de la gestion des immeubles a été créé et regroupe maintenant les arénas.

130 Le Service de la gestion des immeubles a développé un programme d'entretien préventif des systèmes électromécaniques et composants architecturaux pour un aréna. Ce programme présente le calendrier des activités d'entretien, la liste des équipements qui sont à entretenir et les travaux d'entretien requis. Ce programme sera appliqué à tous les arénas en 2017. Le Service utilise le système MAXIMO dans l'attente que le système EAM/Tasco soit mis en place.

131 Le Service de la gestion des immeubles a réactivé l'utilisation de MAXIMO afin qu'il soit plus optimal et dans l'attente qu'un nouveau logiciel soit en place. Tous les documents disponibles pour les arénas ont été scannés et ils sont disponibles sur le site « partage » de la Ville. De plus, les nouveaux équipements sont créés dans MAXIMO avec une fiche de spécification.

2.21 GESTION DES ARÉNAS – VOLET ENTRETIEN ET MAINTENANCE

132 Les formations requises ont également été données. Les systèmes d'alarme incendie et les extincteurs sont inspectés annuellement par un fournisseur externe. Un plan d'intervention a été réalisé pour un aréna par le Service de sécurité incendie et est appliqué à tous les arénas.

133 La recommandation en suspens concerne le développement d'indicateur de performance qui est prévu pour 2017.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
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>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 maintenance préventifs plutôt que correctifs. Considérer développer des plans d'entretien et maintenance pour les autres catégories d'actifs qui ne sont pas considérés 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"> 1. Dresser l'inventaire de tous les équipements. 2. Choisir les équipements à entretenir. 3. Déterminer le type d'entretien et maintenance préventif et les activités qui en découlent. 4. Structurer le dossier d'entretien et maintenance des équipements. 5. Établir un calendrier d'entretien et maintenance et déterminer les responsabilités des personnes concernées. 6. Former le personnel. Le programme d'entretien et maintenance doit être connu et compris de tous les intervenants. 7. Évaluer le programme. 8. Effectuer un suivi continu. 		●
Mettre en place un plan d'évaluation des infrastructures, afin de déterminer une cédule d'inspections et de cibler les risques potentiels de bris et développer un plan pour les travaux requis.		●

2.21 GESTION DES ARÉNAS – VOLET ENTRETIEN ET MAINTENANCE

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>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'arénas et autres documents).</p> <p>Rendre accessibles les documents nécessaires pour la réalisation des travaux d'entretien et maintenance (format électronique ou papier).</p>		●
<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 arénas.</p>		●
<p>S'assurer que les entretiens préventifs pour les systèmes de réfrigération, de ventilation et de chauffage sont documentés adéquatement au logiciel de maintenance pour assurer un suivi efficace et efficient.</p>		●
<p>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.</p>		●
<p>S'assurer que des procédures d'urgence claires qui définissent les rôles et responsabilités de chaque intervenant sont développées, testées et communiquées.</p>		●
<p>S'assurer que les alarmes incendie sont en nombre suffisant et testés sur une base régulière et que les extincteurs sont vérifiés régulièrement.</p>		●
<p>Clarifier quelles sont les formations obligatoires que doivent suivre les opérateurs.</p>		●
<p>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.</p>		●

2.21 GESTION DES ARÉNAS – VOLET ENTRETIEN ET MAINTENANCE

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Revoir les codes de bon de travail et leurs libellés afin de s'assurer qu'ils permettent un suivi adéquat des travaux.		●
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.	●	
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.		●

2.22 GESTION DES LICENCES INFORMATIQUES

Service de l'innovation et des technologies

134 En 2014, nous avons effectué un mandat d'audit sur la gestion des licences informatiques.

135 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.

136 Suite au travail effectué, plusieurs améliorations étaient 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.

137 Des déficiences au niveau des rôles et responsabilités, de la documentation à conserver et des contrôles requis pour s'assurer que seuls les logiciels autorisés avaient été installés sur les systèmes de la Ville avaient été soulevées.

138 Le service ne maintenait pas non plus un inventaire global des licences informatiques acquises et installées. De plus, nous avons retrouvé 271 utilisateurs qui détenaient des comptes administrateurs leur donnant le droit d'installer des logiciels sur les postes de travail.

Conclusion :

139 Neuf (9) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2014. De ce nombre, quatre (4) recommandations ont été fermées, dont deux (2) lors de ce suivi et cinq (5) sont en cours de réalisation.

140 Les droits des utilisateurs ont été revus et des dossiers par fournisseur de licences sont maintenus. Quant aux recommandations qui sont à suivre, elles consistent à acheter les licences manquantes et mettre en place un processus formel de gestion des licences (incluant des procédures) et un contrôle de l'inventaire des licences. Enfin, les politiques doivent être revues afin de clarifier le cadre de fonctionnement.

141 Le Service de l'innovation et des technologies revoit actuellement l'ensemble des recommandations touchant son service et les plans d'actions doivent être revus pour l'automne 2017.

2.22 GESTION DES LICENCES INFORMATIQUES

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Mettre en place un processus de gestion de licences formel afin de s'assurer que les rôles et les responsabilités soient clairs et respectés.	○	
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.	○	
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. Ces procédures devront inclure entre autres des contrôles pour la validation : <ul style="list-style-type: none"> • Des besoins des demandes d'intervention ; • Des droits d'installation (nombre de licences) ; • Du contenu des demandes d'intervention et des bons de commande ; • Du contenu des contrats. 	○	
Mettre en place un inventaire des licences informatiques détenues par la Ville et s'assurer qu'il soit maintenu à jour par une révision périodique.	○	
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.		●
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.		●
Acheter les licences manquantes ou s'assurer que tous les logiciels que la Ville n'utilise pas soient retirés de l'environnement technologique.	○	

2.23 GESTION DES CONTRATS DE MATIÈRES RÉSIDUELLES

Service de l'environnement

142 En 2014, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur la gestion des contrats de matières résiduelles.

143 L'objectif du mandat était de s'assurer que :

- Les processus de gestion des contrats de matières résiduelles étaient 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 était efficace et efficient et respectait les conditions contractuelles.

144 Suite au travail effectué, nous avons observé que trois des six principaux contrats de collecte des matières résiduelles étaient gérés par le même fournisseur.

145 Les documents provenant des fournisseurs dont les factures, les listes des routes, les coupons de pesée étaient reçus et conservés en format papier. Cette situation exigeait un traitement manuel des informations obtenues pour valider la facturation. Aussi, les visites quotidiennes réalisées par les employés du Service de l'environnement pour vérifier de façon aléatoire le travail des fournisseurs n'étaient pas encadrées par un processus formel.

Conclusion :

146 Cinq (5) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2014. Les cinq (5) recommandations ont été fermées, dont quatre (4) lors de ce suivi.

147 Des projets ont été menés en 2016 pour que les documents des fournisseurs soient reçus en format électronique. Les interventions quotidiennes des employés du Service de l'environnement ont été formalisées, un fichier électronique centralisé sur les cas de non-conformité a été créé et une grille de décision pour les requêtes provenant des citoyens a été mise en place.

2.23 GESTION DES CONTRATS DE MATIÈRES RÉSIDUELLES

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>Demander aux fournisseurs que les documents requis soient envoyés en format électronique, autant pour les contrats actuels 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>		●
<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>		●
<p>Créer un dossier électronique centralisé afin de garder toute la documentation relative aux cas de non-conformité.</p> <p>Tenir un registre afin de pouvoir rapidement faire les suivis nécessaires pour les requêtes justifiant une pénalité.</p>		●
<p>Considérer développer une grille de décision afin de différencier les requêtes fondées majeures de celles mineures et d'appliquer les actions nécessaires selon le niveau de gravité de la requête.</p>		●

2.24 CONTRIBUTIONS DE PROMOTEURS PERÇUES PAR LA VILLE SANS APPARENCE DE DROIT

Service des finances

148 En 2014, nous avons effectué un mandat spécial d'audit relatif aux contributions des promoteurs perçues par la Ville sans apparence de droit.

149 L'objectif du mandat était d'examiner les aspects financiers de la pratique de la Ville, qui consistait à demander des contributions à certains promoteurs. Ces contributions finançaient des travaux à être réalisés dans le futur, et ce, sans apparence de droit.

150 Ce mandat comportait deux volets :

- Analyse du processus lié aux contributions de promoteurs (1^{er} volet) ;
- Enquête sur le volet financier des contributions de promoteurs (2^e volet).

151 Suite au travail effectué, nous avons observé pour le 1^{er} volet qu'il existait des lacunes en matière d'encadrement du processus. Ainsi, le processus était géré en silo et l'imputabilité des intervenants impliqués n'était pas clairement définie. De plus, il existait peu de politiques et procédures formelles, ce qui ne permettait pas de s'assurer de l'efficacité du processus à long terme. La gestion des dossiers de projets de promoteurs et la documentation de ces dossiers n'étaient donc pas optimales.

152 Pour le 2^e volet, le règlement afférent au processus de demandes des promoteurs n'avait pas été respecté pour les dossiers identifiés dans le cadre de l'enquête. De plus, les règlements d'emprunts des travaux d'infrastructures liés à ces projets n'ayant pas été adoptés par le Conseil, nous n'avions pu nous assurer de la légitimité et de l'exactitude des montants perçus des promoteurs.

Conclusion :

153 Quatorze (14) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2014. Treize recommandations ont été fermées, dont cinq (5) lors de ce suivi. Une (1) recommandation reste à suivre.

154 Un nouveau processus pour les demandes de permis liés aux services municipaux a été mis en place. Une chartre des responsabilités concernant les volets financiers d'un projet a été produite. L'outil SharePoint dans lequel sont inscrits les différents estimés des travaux à effectuer est maintenant accessible et le processus de facturation a été revu.

155 Enfin, la Ville doit statuer quant à la disposition des sommes qu'elle a perçues des promoteurs immobiliers pour financer de futures infrastructures, et ce sans droit.

2.24 CONTRIBUTIONS DE PROMOTEURS PERÇUES PAR LA VILLE SANS APPARENCE DE DROIT

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<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>		●
<p>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.</p>		●
<p>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.</p>		●
<p>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.</p>		●
<p>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).</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 du responsable et améliorer la reddition de comptes.</p>		●
<p>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.</p>	●	

2.25 GESTION DE L'EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ, DES RÉSERVES FINANCIÈRES ET DES FONDS RÉSERVÉS

Service des finances

156 En 2015, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur la gestion de l'excédent de fonctionnement affecté, des réserves financières et des fonds réservés.

157 L'objectif du mandat était de s'assurer que pour l'excédent de fonctionnement affecté, les réserves financières et les fonds réservés:

- Les politiques de gestion de la Ville sont documentées et conformes au cadre normatif, incluant les diverses lois municipales ainsi que les politiques et lignes directrices émises par la Ville;
- La Ville a mis en place des mécanismes de gestion permettant d'assurer l'atteinte des objectifs des différents fonds réservés, réserves financières et de l'excédent affecté;
- La Ville gère les ressources financières mises à sa disposition avec efficacité et efficience.

158 Suite au travail effectué, nous avons soulevé certaines lacunes. D'une part, nous n'avions pas l'assurance que le mécanisme de création des réserves financières avait respecté tous les aspects de la réglementation municipale. D'autre part, l'absence de politique de gestion et de reddition de comptes ne permettait pas de valider si les différents excédents, réserves et fonds étaient gérés selon les lignes directrices de la Ville. Le cadre de contrôle des sommes réservées devait aussi être revu. Enfin, des politiques pour la gestion de l'encaisse, les placements et la gestion de la dette devaient être développées.

Conclusion :

159 Dix-neuf (19) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2015. De ce nombre deux (2) recommandations ont été fermées lors de ce suivi et dix-sept (17) sont en cours de réalisation.

160 Une analyse des contributions excédent le 10 % requis au niveau de la Banque de parcs a été réalisée et le règlement touchant les exploitants des carrières et sablières à Laval, a été rendu disponible sur le site de la Ville.

2.25 GESTION DE L'EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ, DES RÉSERVES FINANCIÈRES ET DES FONDS RÉSERVÉS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>Clarifier auprès du Service des affaires juridiques de la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La conformité des règlements, L-11480 et L-12257 qui n'ont pas été soumis à l'approbation des personnes habiles à voter (article 569.3 de la LCV) ; b) La conformité des règlements, L-10857, L-11078, L-11480 et L-11634 ainsi que de la résolution 2005/946, qui prévoient un montant annuel projeté et non un montant total projeté (articles 569.3 et 569.9 de la LCV) ; c) Le respect de l'article 569.5 de la LCV qui prévoit une restriction au moment de créer une nouvelle réserve financière. 	○	
<p>Doter la Ville d'une procédure détaillée pour la création et la modification des réserves financières. Ce processus devrait prévoir minimalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le calcul du maximum prescrit par l'article 569.5 de la LCV avant toute approbation par le Conseil municipal d'une nouvelle réserve financière ; b) L'obtention de l'approbation des personnes habiles à voter, lorsque requise ; c) Les rôles et responsabilités de chacun des intervenants. 	○	
<p>Doter la Ville d'une politique de gestion des réserves financières. Cette politique devrait prévoir au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les objectifs ; b) Les pratiques de gestion sur la constitution, la modification et l'utilisation des réserves ; c) Une appréciation du niveau requis pour chacune des réserves ainsi qu'un mécanisme de révision de ces niveaux (par exemple, tous les 3 ou 5 ans) ; d) Le niveau optimal du poste « dépenses imprévues » au budget de fonctionnement ; e) Des critères qualitatifs et quantitatifs ainsi qu'un seuil financier à respecter pour qu'une nouvelle catégorie de dépenses soit ajoutée à la réserve pour stabilisation des dépenses fluctuantes ; f) Un mécanisme de reddition de comptes périodique (au minimum une fois par année) de l'état des réserves financières. 	○	

2.25 GESTION DE L'EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ, DES RÉSERVES FINANCIÈRES ET DES FONDS RÉSERVÉS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Rendre disponible sur le site internet de la Ville de Laval le règlement L-11474.		●
Doter la Ville d'une vision à moyen et à long terme pour le développement des parcs et terrains de jeux de Laval, en lien avec le schéma d'aménagement et de développement. Cette vision stratégique devrait être disponible sur le site internet de la Ville.	○	
<p>Doter la Ville d'une Politique de gestion des Fonds réservés (incluant les revenus affectés). Cette politique devrait être disponible sur le site internet de la Ville et prévoir au minimum :</p> <p>a) Les objectifs des fonds ;</p> <p>b) Les pratiques de gestion sur la constitution, la modification et l'utilisation des fonds ;</p> <p>c) Un mécanisme de reddition de comptes périodique (au minimum une fois par année) ;</p> <p>d) Pour le Fonds Réfection et Entretien de certaines voies publiques (exploitation de carrières ou sablières) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les obligations des exploitants ; • Les mécanismes de contrôle ; • Les utilisations permises ; <p>Les critères de sélection pour déterminer les projets à financer à même le Fonds de carrières ou sablières.</p> <p>e) Pour le Fonds de parcs et terrains de jeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les politiques de gestion concernant le calcul de la contribution du promoteur ; • Les utilisations permises ; • Les critères de sélection pour déterminer les projets à financer à même le Fonds de parcs ; • Une structure de gouvernance et de supervision. 	○	

2.25 GESTION DE L'EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ, DES RÉSERVES FINANCIÈRES ET DES FONDS RÉSERVÉS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>Doter la Ville d'une Politique de gestion de l'Excédent de fonctionnement affecté. Cette politique devrait être disponible sur le site internet de la Ville et prévoir au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les objectifs ; b) Les pratiques de gestion sur l'utilisation de l'excédent de fonctionnement et l'identification des catégories autorisées ; c) Une appréciation du niveau requis pour chacune des catégories ainsi qu'un mécanisme de révision de ces niveaux (par exemple, tous les 3 ou 5 ans) ; d) Un mécanisme de reddition de comptes périodique (au minimum une fois par année) de l'état de l'excédent de fonctionnement affecté et non affecté. 	●	
<p>Entreprendre une analyse détaillée de toutes les réserves financières de la Ville pour s'assurer de la pertinence de celles-ci. De plus, revoir toutes les estimations sous-jacentes aux soldes des réserves et procéder aux ajustements nécessaires.</p>	●	
<p>Revoir et documenter le cadre de contrôle des réserves financières. Il faudra au minimum mettre en place des mécanismes de contrôles pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Analyser de façon périodique, au moins une fois par année, les soldes requis pour les différentes réserves financières ; b) S'assurer que les analyses périodiques comportent les preuves requises pour soutenir les contrôles internes effectués, y compris la preuve de revue ; c) Revoir de façon périodique les taux de taxation utilisés pour les différentes taxes prélevées pour financer les réserves financières ; d) Annexer de façon systématique au règlement ou à la résolution constituant ou modifiant une réserve financière, les analyses financières sous-jacentes. 	●	

2.25 GESTION DE L'EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ, DES RÉSERVES FINANCIÈRES ET DES FONDS RÉSERVÉS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>Revoir et documenter le cadre de contrôle du Fonds de carrières et sablières afin de s'assurer de percevoir l'intégralité des droits payables en vertu de la LCM. Il faudra au minimum mettre en place des mécanismes de contrôles pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) S'assurer que la liste des exploitants de carrières et sablières soit mise à jour périodiquement, au moins une fois par année ; b) Conserver les preuves requises pour soutenir les contrôles internes effectués par le Service des finances, y compris la preuve de revue ; c) Considérer la mise en place de certains des mécanismes de contrôle prévus dans le règlement L-11474 ; d) Mettre en place un processus clarifiant la marche à suivre lorsque les rapports audités ne sont pas produits par les exploitants dans le délai prescrit (éléments déclencheurs, contrôles compensatoires à appliquer et les rôles et responsabilités de chacun). 	○	
<p>Procéder à une analyse des contributions aux frais de parcs qui ont été faites pendant la période où la Ville a utilisé une méthode de calcul qui n'était pas conforme à la LAU et identifier les transactions pour lesquelles un terrain excédant 10 % a été cédé suite à une exigence de la Ville.</p>		●
<p>Procéder à une révision en profondeur des informations sur les banques de parcs existantes et s'assurer de mettre à jour toutes les informations concernant les propriétaires, les numéros de lots et les superficies. S'assurer également d'obtenir le coût d'acquisition de ces terrains.</p>	○	
<p>Reconnaître, si le montant est significatif, un passif dans les livres de la Ville relatif aux banques de parcs ainsi que pour l'inexactitude dans le calcul de la contribution au Fonds de parcs.</p>	○	

2.25 GESTION DE L'EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ, DES RÉSERVES FINANCIÈRES ET DES FONDS RÉSERVÉS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>Revoir et documenter le cadre de contrôle des banques de parcs pour assurer l'exhaustivité et l'exactitude des informations financières et de gestion concernant les banques de parcs. Il faudra au minimum mettre en place des mécanismes de contrôles pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Maintenir un registre global des banques de parcs incluant notamment, le nom du promoteur, les numéros de lot, la superficie, la valeur du terrain au moment de la cession à la Ville et la valeur totale en superficie et en dollars de la somme de toutes les banques de parcs ; b) Concilier périodiquement le registre du Service de l'urbanisme et les registres comptables ; c) S'assurer que le registre et la conciliation périodique comportent les évidences requises pour soutenir les contrôles internes effectués, y compris la preuve de revue ; d) Mettre en place un processus clarifiant la marche à suivre lorsque le propriétaire d'une banque de parcs souhaite disposer de celle-ci. Ce processus devra inclure les rôles et responsabilités de chacun ainsi que les alternatives et modalités acceptables. 	○	
<p>S'assurer de présenter distinctement les montants d'excédent de fonctionnement accumulé qui sont réservés à des fins particulières pour des projets déjà adoptés au PTI.</p>	○	
<p>Doter la Ville d'une Politique de gestion de l'encaisse et des placements. Cette politique devrait prévoir minimalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les objectifs ; b) Les placements autorisés ; c) Les critères de décision, les normes et autres paramètres ; d) L'appariement de la date de décaissement des projets (par exemple date de construction d'une usine de traitement d'eau) avec la date d'échéance des titres détenus pour ce projet ; e) Les limites autorisées ; f) Une révision annuelle afin de s'assurer qu'elle répond toujours aux objectifs et aux conditions du marché ; g) Un mécanisme de suivi et de contrôle (rapports de gestion). 	○	

2.25 GESTION DE L'EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ, DES RÉSERVES FINANCIÈRES ET DES FONDS RÉSERVÉS

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Doter la Ville d'une procédure de gestion de l'encaisse et des placements incluant notamment les rôles et responsabilités de chacun.	○	
Mettre en place des mécanismes de contrôle pour : a) Établir des prévisions de trésorerie fiables et en temps utile. En faire le suivi et l'actualisation ; b) Assurer l'appariement des dates de décaissement et d'échéance des placements ; c) Assurer la réalisation des projets au PTI.	○	
Doter la Ville d'une politique de gestion de la dette, incluant notamment des règles et des stratégies dans la sélection des investissements à financer par emprunt.	○	

2.26 CHANGEMENTS DE ZONAGE ET DÉROGATIONS MINEURES

Service de l'urbanisme

161 En 2015, nous avons effectué un mandat d'audit portant sur le processus de changements de zonage et de dérogations mineures.

162 L'objectif du mandat était de s'assurer que :

- Les décisions prises pour les changements de zonage et les dérogations mineures sont basées sur des critères établis et les décisions sont suffisamment documentées ;
- Des mécanismes de contrôle adéquats sont en place afin que le processus suivi pour les changements de zonage et les dérogations mineures de zonage respecte la législation en vigueur ;
- Des mécanismes de reddition de comptes sont en place pour évaluer le service offert.

163 Suite au travail effectué, nous avons soulevé certaines lacunes. Les rapports des différents dossiers de changements de zonage et de dérogations mineures n'étaient pas constants et l'étude des documents aux dossiers ne permettait pas toujours de comprendre les raisons motivant la décision du Service de l'urbanisme. Les règlements et le processus de cheminement d'une demande de changement de zonage ou de dérogation mineure devaient être revus et des critères devaient être définis pour prioriser les dossiers. Des indicateurs de gestion devaient aussi être développés et une reddition de comptes mise en place. Enfin, les communications avec les requérants devaient être bonifiées et l'utilisation du site Web de la Ville optimisée.

Conclusion :

164 Dix-sept (17) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2015. Le plan d'action prévoit que la mise en œuvre des recommandations s'échelonne de 2017 à 2020.

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Développer une procédure de présentation pour le volet « analyse » des rapports et standardiser les informations qui doivent être consignées au rapport, dont les renseignements importants qui appuient les décisions prises.	○	
Établir des critères d'analyse pour les demandes concernant des terrains non desservis par la Ville.	○	
Établir un mécanisme formel de coordination avec les autres services impliqués dans l'analyse du dossier.	○	
Définir des critères de priorisation d'analyse des dossiers. (Direction générale)	○	

2.26 CHANGEMENTS DE ZONAGE ET DÉROGATIONS MINEURES

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Préciser aux dossiers qui dérogent aux critères de priorisation d'analyse, les raisons qui justifient le traitement accéléré de la demande.	○	
Considérer mettre sur le site Web de la Ville, un formulaire pour les demandes de changements de zonage qui précise les documents requis à l'analyse du dossier. Clarifier, sur le site Web de la Ville, le processus suivi pour une demande de changement de zonage.	○	
Préciser le type d'information qui doit être colligé par les différents intervenants au document de suivi des dossiers.	○	
Établir des critères de documentation pour la tenue des dossiers physiques et électroniques.	○	
Considérer, suite à la refonte de la réglementation, mettre sous forme de tableau ou de grille certains sujets récurrents des demandes de changement de zonage et regrouper les différents éléments se retrouvant dans le règlement, afin d'en faciliter la lecture et l'analyse des demandes.	○	
Poursuivre la révision du champ d'application du règlement sur les dérogations mineures.	○	
Considérer bonifier l'information qui est présentée sur le site Web de la Ville au niveau : <ul style="list-style-type: none"> • Des projets de modification du zonage, qui seront discutés lors des rencontres d'information concernant les avis publics ; • Des demandes de dérogations mineures qui seront discutées ; • Des demandes d'approbation référendaire ; • Des commentaires des citoyens suite aux assemblées publiques ; • Des recommandations du CCU et du comité exécutif. 	○	

2.26 CHANGEMENTS DE ZONAGE ET DÉROGATIONS MINEURES

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
Considérer publier sur le site de la Ville, les recommandations prises par le Comité consultatif d'urbanisme, pour les dossiers présentés par le Service de l'urbanisme.	○	
Revoir la pertinence des dossiers qui sont ouverts depuis plusieurs années.	○	
Développer des indicateurs de gestion et des objectifs quant aux délais de traitement des dossiers de changement de zonage et de dérogations mineures et se mesurer par rapport à ces objectifs. Faire une reddition de comptes à la direction générale et au comité exécutif.	○	
En fonction des cibles établies: <ul style="list-style-type: none"> • Revoir l'adéquation des ressources ; • Cibler les goulots d'étranglement dans le processus afin de repenser les façons de faire. 	○	
Bonifier la communication avec le requérant en incluant les raisons pour lesquelles la Ville n'acquiesce pas à sa demande de modification (changement de zonage ou dérogation mineure).	○	
Considérer informer le requérant du statut de sa demande sur une base plus régulière et conserver des évidences de ces suivis.	○	

2.27 LIGNE DE SIGNALEMENT

Service de police

165 En 2015, nous avons effectué un mandat d’audit portant sur l’évaluation de la sécurité de la ligne téléphonique de signalement du Bureau de l’intégrité et d’éthique de la Ville de Laval (BIEL).

166 L’objectif du mandat était de s’assurer que des mécanismes et contrôles sont en place pour assurer la sécurité de la ligne de signalement de la Ville de Laval.

167 Les principales recommandations de ce rapport concernaient le renforcement de la sécurité, la journalisation des accès ainsi que la mise en place d’une politique de gestion des correctifs et des vulnérabilités.

Conclusion :

168 Cinq (5) recommandations avaient été soulevées au rapport d’audit en 2015. De ce nombre, deux (2) recommandations ont été fermées lors du présent suivi. Trois (3) recommandations restent actives.

2.28 TEST D'INTRUSION

Service de l'innovation et des technologie

169 En 2015, nous avons effectué des tests d'intrusion ayant pour but d'accéder à des informations confidentielles spécifiques

170 L'objectif du mandat était de parvenir à s'introduire à l'intérieur du réseau interne de la Ville sans être détecté afin d'obtenir un accès non autorisé à de l'information confidentielle et ce, peu importe les moyens utilisés.

171 Les principales recommandations de ce rapport concernaient la révision de processus, procédures et technologies afin de mieux prévenir, détecter, contenir et surveiller ce type d'attaque potentielle ainsi que de dispenser des séances d'information pour sensibiliser les usagers à cet effet.

Conclusion :

172 Huit (8) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2015. De ce nombre, une (1) recommandation a été fermée lors du présent suivi. Sept (7) recommandations restent actives.

2.29 ASSURANCE-QUALITÉ DES TRAVAUX D'AUDIT DU SERVICE DE VÉRIFICATION INTERNE DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LAVAL (STL)

Service de la vérification interne de la STL

173 En 2015, nous avons effectué un mandat d'assurance-qualité des travaux d'audit réalisés par le Service de vérification interne de la STL.

174 Le mandat avait pour objectif d'évaluer le respect, par le Service de vérification interne de la STL, des normes de qualification et des normes de fonctionnement énoncées par l'Institute of Internal Auditors (IIA).

175 Nous avons conclu que le Service de vérification interne de la STL avait mis en place certaines bonnes pratiques recommandées par l'IIA. Toutefois, le rôle du vérificateur interne devait être clarifié afin qu'il dispose de toute l'indépendance nécessaire à l'accomplissement de son travail. Les documents supportant la réalisation d'un mandat et le suivi des recommandations devaient être bonifiés. De plus, une opinion globale sur les résultats des travaux devait être donnée.

Conclusion :

176 Sept (7) recommandations avaient été soulevées au rapport d'audit en 2015. De ce nombre, trois (3) recommandations ont été fermées lors du présent suivi. Quatre (4) recommandations restent actives.

177 Lors de la réalisation des mandats, l'analyse des risques, les objectifs et le programme de vérification sont maintenant documentés. Aussi, les informations pertinentes supportant les travaux de suivi des recommandations seront maintenant conservées.

178 Les actions pour mettre en œuvre les recommandations qui touchent la clarification du mandat et des responsabilités du vérificateur interne sont à finaliser. Les recommandations concernant l'opinion globale sur les résultats des travaux et la divulgation des normes en vertu desquelles les travaux sont réalisés seront mises en œuvre avec les mandats de 2018.

2.29 ASSURANCE-QUALITÉ DES TRAVAUX D'AUDIT DU SERVICE DE VÉRIFICATION INTERNE DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LAVAL (STL)

RECOMMANDATIONS	STATUT	
	En cours	Fermée
<p>Se questionner sur les responsabilités que l'on veut attribuer au vérificateur interne de la STL, soit celles d'un conseiller ou d'un vérificateur interne.</p> <p>Revoir les documents du mandat et des responsabilités du vérificateur interne et du comité de vérification en conséquence.</p>	○	
Rédiger une description du poste du vérificateur interne selon ce qui aura été décidé.	○	
Compléter un plan de travail précisant les risques ciblés et les objectifs qui en découlent pour chaque mandat.		●
Développer un programme de vérification spécifique pour chaque mandat détaillant les travaux réalisés, les tests effectués ainsi que les conclusions retenues.		●
Préciser au rapport de vérification les normes en vertu desquelles les travaux de vérification ont été réalisés.	○	
Considérer émettre une opinion globale annuelle suite à la réalisation des travaux de vérification.	○	
S'assurer de conserver, lorsque pertinent, les informations suffisantes et probantes supportant les conclusions des travaux réalisés.		●

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

7

1. INTRODUCTION	207
2. ENTITÉS VISÉES PAR L'AUDIT FINANCIER	207
3. FAITS SAILLANTS DES TRAVAUX D'AUDIT FINANCIER DE 2016	209
4. ENJEUX 2017	210

1. INTRODUCTION

- 1 L'objectif de l'auditeur (vérificateur) lors d'une mission d'audit d'états financiers est de fournir une assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives.
- 2 La direction de l'entité a la responsabilité de la préparation et de la présentation des états financiers conformément au référentiel comptable applicable à son secteur d'activité, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.
- 3 La responsabilité de l'auditeur est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de son audit. Il effectue ses travaux selon les Normes d'audit généralement reconnues du Canada. Divers procédés d'audit sont appliqués afin de recueillir les renseignements nécessaires pour fonder son opinion.

2. ENTITÉS VISÉES PAR L'AUDIT FINANCIER

- 4 En vertu de l'article 107.7 de la Loi sur les cités et villes, le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :
 - 1 De la municipalité ;
 - 2 De toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:
 - a) Elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité ;
 - b) La municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ;
 - c) La municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.
- 5 L'article 107.8 de cette loi précise que l'audit est effectué dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général. Afin de juger de la pertinence d'effectuer ou non l'audit financier des entités visées, nous avons orienté notre réflexion en vertu des critères suivants :
 - Coût de l'audit financier en comparaison de l'importance des montants des transactions réalisées par l'entité et des montants aux états financiers ;
 - Poids financier de l'entité dans les états financiers consolidés de la Ville ;
 - Tout autre argument qualitatif que nous jugeons pertinent à l'analyse.

6 Le tableau suivant présente les entités visées par l'article 107.7 de la Loi sur les cités et villes et identifie celles dont l'audit a été jugé approprié.

ENTITÉS SOUS LA JURIDICTION DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL ¹	Audit jugé approprié
1. Ville de Laval Gestion des collectivités publiques jouissant d'un pouvoir de juridiction et de réglementation dévolu par le gouvernement du Québec.	●
2. Société de transport de Laval Gestion du transport en commun sur le territoire de la Ville de Laval.	●
3. Office municipal d'habitation de Laval Administration d'immeubles d'habitation à loyer modique pour personnes à faible revenu.	●
4. Centre local de développement de Laval Soutien des initiatives qui conduisent au développement des entreprises pour favoriser la croissance économique lavalloise.	●
5. Laval Technopole Promotion et stimulation du développement économique de Laval.	●
6. Fonds Soutien Laval S.E.C. Investissement dans des entreprises en démarrage, en développement, en redressement ou en processus de relèvement, sous forme d'équité ou de quasi-équité, principalement sur le territoire de Laval.	●
7. Gestion du Fonds Soutien Laval inc. Associé commandité de la société en commandite Fonds Soutien Laval S.E.C.	
8. Place des aînés de Laval Organisation d'activités et gestion d'un complexe multidisciplinaire d'informations et de services adaptés aux besoins d'autonomie des personnes âgées.	●
9. Agriculture Laval Promotion de l'agriculture sur le territoire de la Ville de Laval.	
10. Fondation du Centre de la nature de Laval Promotion et développement d'activités écologiques, éducatives, récréatives et de toute autre activité de plein air.	
11. Centre d'expositions horticoles et commerciales de Laval Établissement et maintien d'un centre d'expositions et de foires horticoles, commerciales et industrielles à Laval, et promotion d'événements de nature économique dans les domaines de l'horticulture, du commerce et de l'industrie.	
12. Corporation des célébrations 2015 à Laval Réalisation d'activités dans le cadre des célébrations du 50 ^e anniversaire de la fondation de la Ville de Laval.	
13. Laval en fleurs Promotion de l'embellissement paysagé dans la Ville de Laval.	
14. Patinorama Laval Organisation de levées de fonds pour distribution à des organismes lavallois.	

¹ La date de fin d'exercice de ces entités est le 31 décembre 2016 à l'exception de la Place des aînés de Laval dont la fin d'année est le 31 mars 2017.

2.1 Audits jugés non appropriés

7 En 2016, le Bureau du vérificateur général a ajouté deux entités au nombre d'entités pour lesquelles l'audit est jugé non approprié, portant ainsi le total à sept. Il s'agit de la Corporation des célébrations 2015 à Laval et de Gestion du Fonds Soutien Laval inc. Les festivités reliées au 50e anniversaire de la Ville de Laval se sont terminées au 31 décembre 2015 : le peu d'opérations au cours de l'exercice 2016 et la faible importance des montants aux états financiers justifient la décision du vérificateur général de ne pas procéder à un audit financier. Quant à Gestion du Fonds Soutien Laval inc., les dépenses d'un montant inférieur à 10 000 \$ ne justifiaient pas la réalisation d'un audit financier ; néanmoins, afin de respecter une exigence contractuelle, un avis au lecteur a été émis par le vérificateur général. Pour les autres entités non auditées, les justificatifs sont mentionnés dans le rapport annuel 2015 du vérificateur général.

8 À titre informatif, pour les entités non auditées, les montants cumulés des éléments financiers considérés sont de moins de 600 000 \$.

3. FAITS SAILLANTS DES TRAVAUX D'AUDIT FINANCIER

9 Le vérificateur général a émis une opinion sans réserve pour la majorité des entités auditées. En ce qui concerne Place des aînés de Laval, comme pour les années précédentes, la réserve émise est due à une limitation de l'étendue des travaux puisqu'il n'est pas possible d'auditer l'intégralité des revenus provenant de transactions au comptant de façon satisfaisante. Une réserve de ce type est fréquente dans des organismes qui réalisent des transactions au comptant. De ce fait, l'audit de ces revenus s'est limité aux montants inscrits dans les comptes de l'entité.

10 Au moment de la production du rapport annuel 2015, un audit financier était toujours en cours, soit celui de Laval Technopole. Cet audit s'est conclu avec une opinion du vérificateur général sans réserve.

3.1 Comptabilisation des paiements de transfert

11 Depuis la mise en application d'une nouvelle norme sur la comptabilisation des paiements de transfert, une divergence d'interprétation existe au sein de la profession comptable concernant principalement la notion d'autorisation des transferts par le cédant. L'interprétation de la norme par le vérificateur général diffèrait de celle de la direction de la Ville de Laval et de la Société de transport de Laval (STL), amenant ainsi le vérificateur général à émettre une opinion avec réserve sur les états financiers de ces deux entités pour les années 2013 à 2015.

12 Au cours de l'exercice 2016, ces deux entités ont modifié leur méthode de comptabilisation des paiements de transfert. Leur interprétation de la norme comptable est maintenant conforme à celle du vérificateur général. Les états financiers ont été redressés en conséquence, ce qui fait en sorte que le vérificateur général a produit une opinion sans réserve. L'impact du redressement sur l'excédent accumulé a été de 61,2 millions de dollars pour la STL et de 75,7 millions pour la Ville de Laval, pour un total consolidé de 136,9 millions.

3.2 Suivi des opérations de restructuration des entités du périmètre comptable de la Ville

13 La Ville s'est engagée à donner suite aux recommandations du rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) publié en 2014. De plus, en 2015, l'Assemblée nationale adoptait la Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016 (appelé communément le projet de loi no 28), apportant des modifications en matière de développement local et régional.

14 Ces recommandations et ces dispositions législatives ont donné lieu à une restructuration de certaines activités au cours des dernières années. En 2016, la Ville a poursuivi son processus d'analyse, ainsi que la réorganisation de ses activités et de celles de certaines entités de son périmètre comptable. L'état de situation des activités de restructuration à ce jour est le suivant :

- Intégration d'activités auparavant réalisées par des entités du périmètre comptable à même les opérations de la Ville, ce qui a eu pour effet de réduire considérablement les transactions financières de ces entités ;
- Dissolution des entités inactives ;
- Processus en cours afin que certaines entités du périmètre comptable deviennent indépendantes de la Ville, conformément à une des recommandations de l'IGOPP.

15 Le vérificateur général suivra l'évolution de ce dossier au cours de l'exercice 2017. En effet, les actions futures de la Ville auront un impact sur les entités visées par l'audit du vérificateur général et sur l'analyse, effectuée par le Bureau du vérificateur général, des audits jugés non appropriés.

4. ENJEUX 2017

16 Le 1^{er} juin 2017, la Loi modifiant principalement l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal est entrée en vigueur. Cette Loi modifie l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal en prévoyant un nouveau partage des compétences. Entre autres, la Loi prévoit la création de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et le Réseau de transport métropolitain (RTM). Aux fins de l'application de la Loi, les organismes publics de transport, soit le RTM, la Société de transport de Montréal, le Réseau de transport de Longueuil et la Société de transport de Laval, relèveront de l'ARTM.

17 Compte tenu du degré d'avancement des travaux relatifs à l'implantation des deux nouveaux organismes, la Ville n'est pas en mesure d'évaluer l'impact de la mise en œuvre des dispositions de la Loi sur ses futurs états financiers consolidés.

18 Le Bureau du vérificateur général restera à l'affût de l'évolution de la mise en place de cette nouvelle gouvernance afin d'évaluer les effets possibles sur les états financiers de la Ville de Laval.

AUDIT DE CONFORMITÉ ET AUTRES TRAVAUX

8

1. INTRODUCTION	213
2. TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL	213
3. SUBVENTIONS ANNUELLES DE 100 000 \$ OU PLUS VERSÉES À DES PERSONNES MORALES	214

1. INTRODUCTION

1 Ce chapitre présente le mandat d’audit du taux global de taxation réel 2016 de la Ville de Laval ainsi que les travaux réalisés sur les obligations des personnes morales qui reçoivent une subvention de la municipalité d’au moins 100 000 \$.

2. TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL

2.1 Contexte

2 Le taux global de taxation réel représente le taux que la municipalité devrait imposer si l’ensemble de ses revenus de taxation résultait d’une taxe sur la valeur foncière de tous ses biens imposables. 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.

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

2.2 Objectif et portée de l’audit

4 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.

5 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).

6 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 obtenir l’assurance raisonnable que le taux global de taxation réel ne comporte pas d’anomalies significatives.

2.3 Résultats de l’audit

7 En date du 24 avril 2017, la vérificatrice générale a émis une opinion favorable sur la conformité de l’établissement du taux global de taxation réel.

3. SUBVENTIONS ANNUELLES DE 100 000 \$ OU PLUS VERSÉES À DES PERSONNES MORALES

3.1 Contexte

8 L'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes stipule que toute personne morale recevant une subvention d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire auditer ses états financiers. L'auditeur 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.

9 De plus, l'auditeur externe de l'entité doit, à la demande du vérificateur général, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux d'audit ainsi que tous renseignements que le vérificateur général juge nécessaire.

10 Si le vérificateur général juge que les renseignements, explications et documents obtenus du vérificateur externe sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge pertinente.

11 Les personnes morales incluses au périmètre comptable de la Ville et assujetties à la vérification du vérificateur général ne sont pas visées par cette disposition légale.

3.2 Objectif et portée des travaux

12 L'objectif du mandat est de 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.

13 Nous avons demandé, au Service des finances de la Ville, d'obtenir les états financiers des entités ayant bénéficié d'une subvention de 100 000 \$ et plus de la Ville de Laval. De plus, nous leur avons également demandé de nous transmettre tout autre rapport résumant les constatations et recommandations de l'auditeur qui aurait été remis au conseil d'administration ou dirigeants de ces entités. Pour toute demande demeurée sans réponse suite aux requêtes effectuées par le Service des finances de la Ville, nous avons contacté les représentants de l'entité pour obtenir ces documents.

3.3 RÉSULTATS DES TRAVAUX

14 Nous avons relevé dix-sept entités ayant obtenu des subventions d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Laval pour l'année 2016. Le montant versé par la Ville à ces entités, présentées au tableau 1, s'élève à environ de 25,4 millions de dollars pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, dont 20 millions attribués à la Cité de la culture et du sport de Laval.

15 Nous avons pris connaissance des documents reçus en date du 21 juillet 2017, soit les états financiers et autres rapports émis par l'auditeur externe au conseil d'administration ou dirigeants. À cette date, pour une entité, seul un projet d'états financiers nous a été remis. Un suivi sera exercé par le Bureau du vérificateur général afin d'obtenir les états financiers audités et approuvés par le conseil d'administration de cette entité.

TABLEAU 1 — Réception des états financiers audités et des lettres de constatations/recommandations

ENTITÉS	États financiers Audités	Constata-tions/ Recomman-dations	Date de l'exercice financier
1. Centrale des artistes	●	●	31-12-2016
2. Centre d'interprétation des Biosciences Armand-Frappier	●	Note 1	31-12-2016
3. Centre Québécois d'innovation en Biotechnologie (CQIB)	●	Note 1	31-12-2016
4. Chambre de commerce et d'industrie de Laval	●	Note 1	30-06-2016
5. Cité de la culture et du sport de Laval	Note 2	Note 2	31-12-2016
6. Complexe Multi-sports	● Note 3	Note 1	31-05-2016
7. Conseil régional de la culture de Laval	●	Note 1	31-03-2017
8. Corporation de la Salle André-Mathieu	●	Note 1	31-12-2016
9. Corporation du Centre du Sablon	●	●	31-12-2016
10. Cosmodôme de Laval	●	●	31-12-2016
11. École Polytechnique de Montréal	● Note 3	●	30-04-2016
12. Éco-nature	●	●	31-12-2016
13. Fondation Cité de la Santé	●	Note 1	31-03-2017
14. Orchestre symphonique de Laval	●	●	31-05-2016
15. Regroupement du sport à Laval A.R.S.E.L.	● Note 3	●	30-6-2016
16. Tourisme Laval	● Note 3	Note 1	31-3-2016
17. Université de Montréal	●	●	30-04-2016

NOTE 1 :

Aucune lettre émise selon l'information reçue de l'entité.

NOTE 2 :

Seul un projet d'états financiers a été obtenu, le rapport de l'auditeur ainsi que l'approbation par le conseil d'administration étant prévue en août 2017. L'auditeur externe ne prévoit pas émettre de lettre de recommandations/ constatations.

NOTE 3 :

Un suivi sera effectué par le Bureau du vérificateur général dans son rapport annuel 2017 puisque des subventions totalisant un montant supérieur à 100 000\$ ont été versées par la Ville de la date de fin d'exercice de l'entité jusqu'au 31-12-2016.

RAPPORT D'ACTIVITÉS DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

9

1. INTRODUCTION	217
2. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	217
3. MISSION, VISION ET VALEURS	217
4. PLANIFICATION DES TRAVAUX D'AUDIT	217
5. BUDGET ET UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	218
6. ÉQUIPE	219
7. AMÉLIORATION CONTINUE ET FORMATION	219

1. INTRODUCTION

1 Le présent chapitre présente l'information liée à la gestion administrative des activités du Bureau du vérificateur général pour l'année 2016. Les résultats des travaux d'audit sont consignés, quant à eux, dans les chapitres précédents de ce rapport.

2. RÔLE ET RESPONSABILITÉS

2 La Loi sur les cités et villes encadre, depuis 2002, la fonction des vérificateurs généraux municipaux.

3 Le mandat de vérification législative, comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, les responsabilités et les objectifs suivants:

- **L'audit financier:** Obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.
- **L'audit de conformité:** 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 de l'optimisation des ressources:** Déterminer si les ressources sont gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

3. MISSION, VISION ET VALEURS

4 Ces sujets ont été traités préalablement dans les observations du vérificateur général au Chapitre 1 de même que les axes d'interventions prioritaires pour les années 2017 à 2020.

4. PLANIFICATION DES TRAVAUX D'AUDIT

5 Les ressources financières du Bureau du vérificateur général sont attribuées annuellement aux différents mandats d'audit en fonction du budget octroyé au vérificateur général, des objectifs de vérification établis et des ressources humaines dont nous disposons. Les ressources nécessaires à la réalisation des travaux d'audit statutaire (audits financiers et de conformité) sont établies en premier lieu. 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.

6 Afin de choisir efficacement les audits d'optimisation des ressources que nous réalisons, nous nous appuyons sur une approche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques. Cette approche, dans un contexte budgétaire limité, permet de donner une valeur ajoutée à nos interventions. Cette évaluation des risques est mise à jour régulièrement afin d'y refléter l'impact des événements survenus à la Ville ainsi que ceux affectant le milieu municipal.

5. BUDGET ET UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

7 Le budget minimal du Bureau du vérificateur général est défini par l'article 107.5 de la Loi sur les cités et villes et ne peut être inférieur à un pourcentage des dépenses prévus au budget de fonctionnement de la municipalité. Pour l'année 2016, le conseil municipal a alloué, au Bureau du vérificateur général, un budget global de 1 277 767 \$.

8 Les dépenses réelles du Bureau du vérificateur général se sont élevées à 1 071 409 \$. L'écart de 206 358 \$ entre les dépenses réelles et le budget est principalement attribuable aux événements suivants :

- Vacance d'un poste de chef vérificateur pour une période de quatre mois, cette personne assumant le rôle de vérificateur général par intérim ;
- Report du début des travaux pour un mandat d'optimisation des ressources ;
- Coûts relatifs à l'audit financier moindre que prévus à la suite de la restructuration des activités de certains organismes par la Ville.

5.1 Contrats de services professionnels

9 Les frais de services professionnels sont les principales dépenses du Bureau du vérificateur général, après les salaires et les avantages sociaux. Ces professionnels sont mandatés principalement pour la réalisation de travaux d'audit. Dans une moindre mesure, nous avons également recours à des experts spécialisés dans des domaines reliés à nos sujets d'audits d'optimisation des ressources de même qu'à des juristes pour des avis légaux. Le montant payé au cours de l'année 2016 est de 347 084 \$.

10 Voici la répartition des services professionnels payés au cours de l'exercice 2016.

SERVICES PROFESSIONNELS	2016	2015
Audit financier et conformité	33 %	36 %
Audit d'optimisation des ressources	65 %	62 %
Autres	2 %	2 %

11 Le bureau du vérificateur général a octroyé des mandats, en 2016, aux ressources externes suivantes afin de l'appuyer dans ses travaux :

- Deloitte S.E.N.C.R.L/ s.r.l
- Flotte Expert inc
- Therrien Couture, Avocats, S.E.N.C.R.L
- Mme Chantal Lebel, CPA, CA, consultante
- Mme Sylvie Laflamme, consultante

5.2 Rapport de l'auditeur indépendant

12 Les dépenses d'opérations du Bureau du vérificateur général, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, ont été auditées par l'auditeur indépendant mandaté par la Ville, tel qu'exigé par la Loi sur les cités et villes. L'État des dépenses du Bureau du vérificateur général de Laval et le rapport de l'auditeur indépendant sont présentés à l'annexe I du présent rapport.

6. ÉQUIPE

13 Le Bureau du vérificateur général emploie, autre que la vérificatrice générale, 4 ressources permanentes. Ces employés œuvrant pour le Bureau sont :

- Michelle Gravel, CPA, CA, chef vérificateur – optimisation des ressources
- Christine Laurin, MBA, chef vérificateur – optimisation des ressources
- Caroline Leblanc, CPA, CA, chef vérificateur – vérification statutaire
- Lise Pharand, responsable – soutien administratif

7. AMÉLIORATION CONTINUE ET FORMATION

14 Le Bureau du vérificateur général est en processus constant d'amélioration continue afin de parfaire ses pratiques, de suivre l'évolution des normes d'audit de CPA Canada ou simplement afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience dans l'exécution de ses travaux.

15 C'est dans cette optique que les membres de l'équipe du Bureau du vérificateur général participent à des séances de formation chaque année. Cette formation permet de maintenir à jour les connaissances concernant le secteur municipal ainsi que dans les domaines de la comptabilité, de l'audit, de la gestion des risques, de l'optimisation des ressources et de la gouvernance.

16 Plus spécifiquement, au cours de l'année 2016, des formations sur la norme canadienne de mission de certification NCMC 3001 Mission d'appréciation directe ont été suivies. Cette nouvelle norme oblige à revoir la méthodologie relative à ce type de mandat. Ces nouvelles procédures d'audit seront reflétées dans les rapports d'optimisation des ressources qui seront présentés dans notre rapport annuel 2017.

17 De plus, la vérificatrice générale est membre de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ), qui regroupe les dix vérificateurs généraux municipaux du Québec. La mission de cette association est d'échanger, de partager les expertises et connaissances au bénéfice de chaque bureau.



ANNEXES



Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil municipal de
Ville de Laval

Raymond Chabot Grant Thornton
S.E.N.C.R.L.
Bureau 300
Les Tours Triomphe
2500, boul. Daniel-Johnson
Laval (Québec) H7T 2P6

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 (ci-après l'« état des dépenses ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016 ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives. 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 2016 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.

Laval

Le 14 juillet 2017

¹ 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 2016

	\$
Salaires et avantages sociaux	709 029
Services professionnels	347 084
Divers	15 296
	<hr/>
	1 071 409

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.

Extraits de la Loi sur les cités et villes (RLRQ, chapitre C-19)

1. 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^o ;
- 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^o 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^o, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

ART. 107.5.

Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

- 1 - 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2 - 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3 - 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 4 - 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5 - 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6 - 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7 - 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

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

ART. 107.6.

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

ART. 107.7.

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

- 1 - de la municipalité ;
- 2 - de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité ;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

ART. 107.8.

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

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

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

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

ART. 107.9.

Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins

100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

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

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

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

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

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

ART. 107.10.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

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

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

ART. 107.11.

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

ART. 107.12.

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

ART. 107.13.

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :

- 1 - le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception ;
- 2 - le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds ;
- 3 - le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent ;
- 4 - la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus ;
- 5 - le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus ;
- 6 - l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité ;
- 7 - la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

ART. 107.14.

Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1 - les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date ;
- 2 - le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).

ART. 107.15.

Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

ART. 107.16.

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

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

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

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

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

ART. 107.17.

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

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 central. 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.

2. 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.

ART. 108.1.

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

ART. 108.2.

Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle* du Québec.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :

- 1 - les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date ;
- 2 - le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).

ART. 108.2.1.

Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1 - les comptes relatifs au vérificateur général ;
- 2 - les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle* du Québec.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

ART. 108.3.

Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.

Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier aliéna de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

ART. 108.4.

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

ART. 108.4.1.

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

ART. 108.4.2.

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

ART. 108.5.

Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

- 1 - un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;
- 2 - un fonctionnaire ou un employé de celle-ci ;
- 3 - l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1^o ou 2^o ;
- 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.

3. 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.

Rapport annuel 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