



2023

# Rapport au conseil municipal



4250



Bureau de la  
vérificatrice générale  
de la Ville de Longueuil





Bureau de la  
vérificatrice générale  
de la Ville de Longueuil

Le 1<sup>er</sup> août 2024

Madame Catherine Fournier  
Mairesse de la Ville de Longueuil  
4250, chemin de la Savane  
Longueuil (Québec)  
J3Y 9G4

Madame la Mairesse,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre mon rapport annuel pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 20 août 2024, et du conseil d'agglomération, soit celle du 22 août 2024.

Ce rapport présente les résultats des travaux effectués pour l'année 2023 et inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des comptes du Bureau de la vérificatrice générale.

Je vous prie d'agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes sentiments distingués.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil,

Guylaine Séguin, CIA, CPA auditrice



# Table des matières

<b>Chapitre 01</b>	<b>3</b>
Mot de la Vérificatrice générale	
<b>Audits de performance</b>	
<b>Chapitre 02</b>	<b>11</b>
Gestion des projets de construction des biens immobiliers et des projets d'envergure à la Ville de Longueuil	
<b>Chapitre 03</b>	<b>49</b>
Gestion des équipements de protection et d'intervention au Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil	
<b>Chapitre 04</b>	<b>81</b>
Tests d'intrusion physique	
<b>Audits financiers</b>	
<b>Chapitre 05</b>	<b>85</b>
Audit des états financiers	
<b>Chapitre 06</b>	<b>89</b>
Autres audits	
<b>Reddition de comptes</b>	
<b>Chapitre 07</b>	<b>95</b>
Suivi des recommandations	
<b>Chapitre 08</b>	<b>125</b>
Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Longueuil	
<b>Chapitre 09</b>	<b>129</b>
Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale	
<b>Annexe A</b>	<b>135</b>
État des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale	
<b>Annexe B</b>	<b>141</b>
Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, chapitre C-19)	



*Mot de  
la Vérificatrice  
générale*

# Table des matières

<b>Mandat et obligations de reddition de comptes de la Vérificatrice générale</b>	<b>5</b>
<b>Mission du Bureau</b>	<b>6</b>
<b>Valeurs du Bureau</b>	<b>6</b>
<b>Contenu du présent rapport</b>	<b>7</b>
<b>Remerciements</b>	<b>10</b>

## Mandat et obligations de reddition de comptes de la Vérificatrice générale

La *Loi sur les cités et villes* (LCV) exige que le conseil municipal de toute municipalité de 100 000 habitants et plus se dote d'un vérificateur général ou d'une vérificatrice générale, dont le mandat est de 7 ans. Le conseil peut prolonger ce mandat sans que sa durée ainsi prolongée excède 10 ans. D'ailleurs, le 21 mars 2024, le conseil d'agglomération de la Ville de Longueuil a prolongé mon mandat pour une période de 3 ans. Je remercie les élus pour cette marque de confiance et je m'engage à poursuivre la mission du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (Bureau).

La LCV définit également le mandat du titulaire de ce poste et son obligation de rendre compte.

En résumé, la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil peut, dans la mesure qu'elle juge appropriée, effectuer la vérification (aussi appelée audit dans le présent rapport) des comptes et des affaires de la municipalité et des personnes morales qui lui sont liées. Cet audit comprend :

- ▶ La vérification financière ;
- ▶ La vérification de la conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives ;
- ▶ La vérification de l'optimisation des ressources (aussi appelée audit de performance).

Son champ d'intervention couvre principalement la Ville de Longueuil (Ville) ainsi que les personnes morales et les organismes suivants qui en font partie :

- ▶ Conseil des arts de Longueuil ;
- ▶ Développement économique de l'agglomération de Longueuil ;
- ▶ Office d'habitation de Longueuil ;
- ▶ Réseau de transport de Longueuil ;
- ▶ Société Rive et Parcs de Longueuil.

En vertu de l'article 107.9 de la LCV, les organismes qui reçoivent des subventions de 100 000 \$ ou plus de la Ville doivent soumettre certains documents à la Vérificatrice générale sur lesquels cette dernière peut effectuer une vérification financière.

Aussi, selon l'article 107.10 de cette loi, d'autres organismes qui reçoivent une aide de la Ville sont assujettis, à certaines conditions, aux travaux d'audit de la Vérificatrice générale relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

Au plus tard le 31 août de chaque année, la Vérificatrice générale doit transmettre à la Mairesse un rapport annuel constatant les résultats de sa vérification.



## Mission du Bureau

La mission de la Vérificatrice générale est de donner au conseil municipal, au conseil d'agglomération de la Ville, aux conseils d'administration des personnes morales liées à la Ville ainsi qu'aux citoyennes et aux citoyens de la Ville, un regard juste et indépendant sur la qualité de la gestion des fonds publics et de sa reddition de comptes en termes :

- ▶ D'optimisation des ressources ;
- ▶ De conformité des opérations aux lois et règlements ;
- ▶ De fidélité et de fiabilité des états financiers.

## Valeurs du Bureau

Les valeurs du Bureau permettent d'encadrer notre quotidien et visent à assurer la qualité de nos travaux.

### Ces valeurs se définissent ainsi :

Intégrité	Confidentialité	Indépendance	Professionalisme
L'intégrité est d'agir avec honnêteté.	La confidentialité assure que les informations que nous recueillons dans le cadre de notre travail ne sont divulguées qu'aux personnes autorisées à y avoir accès, afin de respecter le secret professionnel.	L'indépendance repose sur le fait que notre travail est libre de toute influence pouvant affecter notre jugement professionnel et notre objectivité.	Le professionnalisme consiste à appliquer avec rigueur les normes de certification et de contrôle, à respecter les règles de déontologie pertinentes et à exercer son jugement professionnel. Le jugement professionnel attendu consiste en ce que celui qui l'exerce possède une formation, des connaissances et une expérience qui ont contribué à lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour poser des jugements raisonnables.



# Contenu du présent rapport

## Sommaire des travaux complétés pour l'année 2023 :

2

Audits de performance

1

Test d'intrusion physique

### Audits financiers

2

États financiers

1

Audit de conformité  
aux lois et règlements

12

Rapports spéciaux  
d'audits financiers

### Reddition de comptes

111

Nombre de  
recommandations suivies

10

Personnes morales  
ayant reçu une  
subvention d'au moins  
100 000 \$ de la Ville

1

Rapport d'activités  
du Bureau

Le détail des travaux effectués se retrouve aux chapitres suivants :

### Audits de performance

#### Chapitre 2:

#### Gestion des projets de construction de biens immobiliers et des projets d'envergure à la Ville

Afin de maintenir et d'améliorer les services aux citoyens, la Ville prévoit chaque année plusieurs projets de construction ou de rénovation majeure de biens immobiliers destinés à l'usage tant des citoyens que de l'administration. Ces ajouts ou renouvellements d'actifs permettent, notamment, de prolonger la vie utile des actifs, de s'ajuster à la demande citoyenne en termes d'activités de loisir socioculturelles et sportives, de se conformer aux normes de sécurité publique et de tenir compte de l'évolution des exigences opérationnelles avec l'arrivée du télétravail.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville :

- ▶ S'est dotée d'un cadre de gouvernance favorisant une gestion efficace de ses projets ;
- ▶ Gère ses projets de construction de biens immobiliers et ses projets d'envergure de manière efficace, efficiente, économique et durable.

### Chapitre 3:

#### Gestion des équipements de protection et d'intervention au Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL)

Le SSIAL a pour mission d'assurer la sécurité incendie et la sécurité civile en protégeant les personnes et les biens, par ses activités de prévention, de préparation, d'intervention et de rétablissement. En plus de la prévention et de la protection contre les incendies, les spécialités suivantes font partie intégrante de l'offre de service, à savoir :

- ▶ Le secours nautique, assuré par l'équipe nautique ;
- ▶ Le secours aux personnes en détresse dans des endroits difficilement accessibles, assuré par l'équipe de sauvetage d'urgence en milieu isolé (SUMI) ;
- ▶ La désincarcération.

Pour faire face à la demande actuelle et future, les opérations requièrent de nombreux équipements. La sélection, l'usage et la disposition de ces équipements sont encadrés par des normes largement utilisées dans le milieu de la sécurité incendie, soit les normes de la *National Fire Protection Association*, dites normes NFPA.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la gestion des équipements de protection et d'intervention au SSIAL est effectuée de manière efficace, efficiente et économique, en conformité avec les lois et règlements en vigueur.

#### Tests d'intrusion physique – Chapitre 4

La Ville possède de nombreux actifs importants localisés, entreposés ou détenus dans divers bâtiments. Ces actifs doivent être adéquatement protégés pour maintenir un niveau de protection suffisant garantissant la sécurité des personnes et des biens et pour offrir la continuité des services essentiels à la population.

La sécurité physique est le premier moyen de défense qui doit être mis en place afin de gérer les risques liés à la protection des actifs, puisque l'intrusion physique est l'une des premières avenues envisagées par les personnes malintentionnées dont l'objectif est de perpétrer des actes visant à dérober, à détruire ou à endommager les actifs ou les informations hébergées par ces actifs.

L'objectif de cette mission était d'évaluer la possibilité pour un attaquant de voler des biens ou de l'information, d'accéder au réseau informatique ou de causer des dommages financiers, à la vie humaine ou à la réputation de la Ville par le biais d'une intrusion physique dans les sites évalués.

## Audits financiers

### Chapitre 5:

#### Audit des états financiers de la Ville et du Réseau de transport de Longueuil (RTL)

Ce chapitre résume le travail d'audit des états financiers consolidés de la Ville et des états financiers du RTL.

### Chapitre 6:

#### Audit de la rémunération des élus de la Ville et de la contribution à leur régime de retraite et audit des débours du programme de subvention Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec

Les élus de la Ville sont rémunérés sur la base des lois provinciales et des règlements municipaux adoptés par le conseil de la Ville et par le conseil d'agglomération de la Ville. Le Bureau a réalisé une mission d'assurance raisonnable portant sur la conformité de la rémunération des élus et de la contribution à leur régime de retraite.

Le Programme Rénovation Québec (PRQ) de la Société d'habitation du Québec (SHQ), administré conjointement avec la Ville, offre une aide financière aux propriétaires désirant procéder à un projet de rénovation ou de recyclage résidentiel, et ce, dans les secteurs désignés de la Ville. Le Bureau a effectué l'audit de l'état des débours et des encaissements de la Ville relativement à six programmations du PRQ de la SHQ pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023.

## Reddition de comptes

### Chapitre 7:

#### Suivi des recommandations

Chaque année, le Bureau effectue le suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports d'audit publiés antérieurement, mais qui n'ont pas encore été appliquées. Le Bureau effectue trois suivis des recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport émis, soit après un an, trois ans et cinq ans suivant l'émission du rapport.

Comme le démontre le tableau suivant, le Bureau a noté une régression dans le taux d'application des recommandations pour les rapports émis après un et trois ans et une amélioration dans ce taux d'application pour les rapports émis après cinq ans :

Taux d'application des recommandations après:	Travail de suivi fait en 2023	Travail de suivi fait en 2022
1 an	27 %	29 %
3 ans	51 %	60 %
5 ans	85 %	80 %

Aussi, par rapport aux échéanciers prévus, on constate une amélioration dans les délais de mise en œuvre des plans d'action de la direction, telle qu'illustrée ci-dessous :

<b>% des recommandations accusant des retards pour les rapports émis après :</b>	<b>Travail de suivi fait en 2023</b>	<b>Travail de suivi fait en 2022</b>
1 an	<b>67 %</b>	<b>90 %</b>
3 ans	<b>32 %</b>	<b>20 %</b>
5 ans	<b>17 %</b>	<b>50 %</b>

Le travail de suivi effectué pour chacun des rapports comprenant le statut des plans d'action et la date prévue de déploiement se retrouve dans ce chapitre.

### **Chapitre 8 :**

#### **Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000\$ de la Ville en 2023**

Au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2023, 10 personnes morales ont reçu des subventions de plus de 100 000\$ chacune de la Ville, pour un total d'un peu plus de 1 630 000\$. Ces personnes morales sont assujetties aux exigences de l'article 107.9 de la LCV. Ce chapitre traite des travaux effectués par le Bureau afin de s'assurer de la conformité législative de ces organismes.

### **Chapitre 9 :**

#### **Rapports d'activités du Bureau**

Ce chapitre décrit la méthode de planification des travaux, fait état des ressources du Bureau et explique le processus de gestion de la qualité des travaux. On y retrouve également les moyens mis en place pour se conformer aux exigences règlementaires concernant la protection des renseignements personnels collectés et utilisés dans le cadre des activités du Bureau.

L'état des dépenses du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 se retrouve à l'annexe A.

## **Remerciements**

Je tiens à remercier mon équipe pour son adaptabilité dans l'exécution des mandats afin de tenir compte de la disponibilité du personnel de la Ville, et pour son engagement et son professionnalisme.

Également, je remercie les consultants qui nous ont accompagnés dans l'exécution de différents mandats pour leur savoir-faire.

Finalement, le Bureau souhaite souligner la collaboration obtenue du personnel de la Ville et des organismes à l'occasion des divers travaux effectués.

### **Remarque :**

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.



02

VILLE DE LONGUEUIL

*Gestion des projets  
de construction de  
biens immobiliers  
et des projets  
d'envergure*

## CONTEXTE

Afin de maintenir et d'améliorer les services aux citoyens, la Ville de Longueuil (Ville) prévoit chaque année plusieurs projets de construction ou de rénovation majeure de biens immobiliers destinés à l'usage tant des citoyens que de l'administration. Ces ajouts ou renouvellements d'actifs permettent, notamment, de prolonger la vie utile des actifs, de s'ajuster à la demande citoyenne en termes d'activités de loisir socioculturelles et sportives, de se conformer aux normes de sécurité publique et de tenir compte de l'évolution des exigences opérationnelles avec l'arrivée du télétravail.

Depuis 2020, la Ville planifie des projets totalisant, en moyenne, environ 44,1 millions de dollars annuellement consacrés spécifiquement à la construction ou à la rénovation des bâtiments municipaux, soit 18 % du plan triennal d'immobilisations (PTI) total concernant l'ensemble des actifs municipaux, toutes catégories confondues.

## OBJECTIF DE L'AUDIT

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville :

- ▶ S'est dotée d'un cadre de gouvernance favorisant une gestion efficace de ses projets ;
- ▶ Gère ses projets de construction de biens immobiliers et ses projets d'envergure de manière efficace, efficiente, économique et durable.

## CONCLUSION

À la suite du travail effectué, de façon générale, nous pouvons conclure que la Ville a mis en place un cadre de gouvernance de gestion des projets de construction de biens immobiliers et des projets d'envergure. Celui-ci est soutenu par une approche corporative de gestion de projets, par des outils et par une application informatique (Aïdi) permettant la prise en charge des projets dès leur création, durant leur exécution et jusqu'à leur clôture.

Toutefois, des améliorations sont requises afin d'élargir l'exploitation effective de ces outils en matière de gestion de projets. Plus précisément :

### **Gestion corporative des projets**

Au cours de l'année 2023, la Direction des biens immobiliers (DBI) a commencé à utiliser l'approche corporative de gestion de projets (GCP) dans la réalisation de ses projets en intégrant des outils tels que la charte de projets. La DBI devrait mettre en place un plan robuste d'intégration de la GCP et d'intensification de l'utilisation (exploitation) de l'application Aïdi par l'ensemble de son personnel concernant les projets sous sa gouverne.

### **Suivi du plan de financement**

L'utilisation de l'application Aïdi dans le cadre de la gestion de projets peut apporter des bénéfices importants pour la DBI notamment pour la gestion d'une documentation uniformisée, le suivi des projets, le contrôle des coûts, la production de rapports de gestion ainsi que pour la reddition de comptes annuelle.

### **Fermeture des règlements d'emprunts**

La problématique qui se pose actuellement est la fermeture tardive des règlements d'emprunt pour les projets terminés. Il n'y a pas de politique ou de procédure formelle qui encadre la gestion des règlements d'emprunt.

### **Documentation relative aux risques**

Lors des étapes de démarrage et de planification, le guide de gestion corporative de projets préconise la réalisation d'une analyse des risques qui peuvent contrecarrer l'exécution du projet et la mise en place de mesures d'atténuation de ces risques.

Le Service des grands projets (SGP) a produit l'analyse de risques pour trois des quatre projets audités. La DBI n'a produit aucune analyse de risques pour les quatre projets audités.

### **Suivi des coûts lors de l'exécution**

La Ville impute les coûts relatifs aux interventions de ses ressources internes dans les projets. Ces imputations se font aux mois de juin et décembre pour les projets gérés par la DBI et une fois par an, en décembre, pour les projets gérés par le SGP. En raison de l'espacement entre les périodes d'imputation, une interrogation relative aux coûts de ressources internes faite entre ces périodes ne reflète pas le coût réel atteint lors de l'interrogation.



## **Reddition de comptes**

Au niveau opérationnel, le SGP produit des rapports de suivi de l'exécution de ses projets mensuellement, mais ne fait pas un bilan annuel de l'atteinte des résultats prévus pour l'ensemble des projets gérés. La DBI ne produit aucun rapport, qu'il soit mensuel ou annuel.

Au niveau corporatif, aucune reddition de comptes formelle n'est produite. Une politique ou une directive en ce sens s'impose.



# Table des matières

<b>Contexte</b>	<b>16</b>
<b>Objectif de l'audit</b>	<b>22</b>
<b>Étendue de l'audit et résumé du travail effectué</b>	<b>23</b>
<b>Conclusion et faits saillants</b>	<b>24</b>
<b>Pratiques positives</b>	<b>26</b>
<b>Observations et recommandations</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Gestion corporative de projets</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Plan de financement (PTI)</b>	<b>30</b>
Suivi du plan de financement (PTI)	30
Fermeture des règlements d'emprunt	32
<b>2.3 Démarrage et planification des projets</b>	<b>35</b>
<b>2.4 Respect des exigences internes</b>	<b>37</b>
<b>2.5 Suivi et exécution des projets</b>	<b>38</b>
Suivi des coûts	38
Suivi et contrôle des demandes de changement	38
Imputation des heures des ressources internes	39
<b>2.6 Reddition de comptes</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 1 — Critères d'évaluation</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 2 — Informations concernant les projets audités</b>	<b>45</b>



## Contexte

Afin de maintenir et d'améliorer les services aux citoyens, la Ville de Longueuil (Ville) prévoit chaque année plusieurs projets de construction ou de rénovation majeure de biens immobiliers destinés à l'usage tant des citoyens que de l'administration. À titre d'exemple, mentionnons la construction de la caserne d'incendie 44, la rénovation de la piscine Olympia, la construction d'un nouveau complexe aquatique et les aménagements intérieurs des immeubles corporatifs. Ces ajouts ou renouvellements d'actifs permettent, notamment, de prolonger la vie utile des actifs, de s'ajuster à la demande citoyenne en termes d'activités de loisir socioculturelles et sportives, de se conformer aux normes de sécurité publique et de tenir compte de l'évolution des exigences opérationnelles avec l'arrivée du télétravail.

Depuis 2020, la Ville planifie des projets totalisant, en moyenne, environ 44,1 millions de dollars annuellement consacrés spécifiquement à la construction ou à la rénovation des bâtiments municipaux, soit 18 % du plan triennal d'immobilisations (PTI) total concernant l'ensemble des actifs municipaux, toutes catégories confondues.

### Dépenses en investissements pour la construction ou la rénovation de bâtiments

PTI 2020-2023 en millions de dollars -  
(montant de la première année du PTI adopté)

Construction ou rénovation de bâtiments	2020	2021	2022	2023	Moyenne 2020-2023
Agglomération	<b>14,01</b>	<b>9,15</b>	<b>13,93</b>	<b>18,55</b>	<b>13,91</b>
Local	<b>27,57</b>	<b>32,23</b>	<b>40,20</b>	<b>20,73</b>	<b>30,18</b>
<b>Total</b>	<b>41,58</b>	<b>41,38</b>	<b>54,12</b>	<b>39,28</b>	<b>44,09</b>
Total des investissements toutes catégories	<b>220,18</b>	<b>215,74</b>	<b>243,88</b>	<b>296,52</b>	<b>244,08</b>
Construction et rénovation de bâtiments (%)	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>

Source: PTI Ville de Longueuil

## Rôles et responsabilités

La gestion des grands projets de construction et de rénovation majeure de biens immobiliers est effectuée par le Service des grands projets (SGP) ou la Direction des biens immobiliers (DBI) en fonction des caractéristiques des projets. La gestion des projets de grande envergure ainsi que des projets déclarés majeurs et stratégiques par la Direction générale est confiée au SGP. Ces deux unités relèvent de la Direction générale adjointe – Développement durable (DGADD). Leurs rôles et responsabilités dans la prise en charge des projets sont énoncés sommairement ci-dessous :

### Service des grands projets

Le SGP a été créé en 2016 sous la Direction du développement, mais transféré sous la DGADD en 2017. Il est composé d'une Chef de service et de sept experts en projets d'immobilisations et d'un conseiller expert en acceptabilité sociale.

Dans le cadre de sa mission, le SGP réalise les projets d'envergure ou stratégiques qui lui sont confiés par la Direction générale et dont les caractéristiques sont les suivantes :

- ▶ Ils requièrent un budget de 25 millions de dollars et plus, et ce, pour l'ensemble des phases ;
- ▶ Ils obligent un suivi rigoureux étant donné leur sensibilité médiatique ou un enjeu particulier ;
- ▶ Ils mobilisent de façon importante quatre directions et plus où une coordination des interventions est nécessaire ;
- ▶ Ils présentent une sensibilité quant au mode de gouvernance de l'exploitation de l'actif nécessitant des discussions stratégiques ;
- ▶ Ils exigent la mise en place d'une bonne stratégie de relation citoyenne, d'acceptabilité sociale et de gestion des parties prenantes internes et externes (ministères, commanditaires ou villes liées, etc.) ;
- ▶ Ils possèdent une complexité particulière ou s'intègrent dans un environnement particulier.

Le SGP contribue aussi à l'implantation au sein des directions de la Ville des meilleures pratiques en matière de gestion de projets, notamment la méthodologie corporative de gestion de projets ainsi que les outils qui la soutiennent.

Depuis le 13 février 2024, le Service des grands projets a été transformé en une nouvelle direction nommée Direction du bureau des grands projets et de la gestion corporative de projets (DBGP). En plus de la réalisation des projets majeurs structurants et de la gestion corporative de projets, cette direction sera responsable de la gestion corporative d'actifs. Pour les besoins de ce rapport, nous continuerons à utiliser la dénomination Service des grands projets.



## Direction des biens immobiliers

La DBI a été créée en 2018-2019 en regroupant les activités d'entretien des bâtiments anciennement sous la Direction des travaux publics et les activités de planification et de gestion de projets de construction et de rénovation d'immeubles anciennement sous la Direction du génie. La DBI comporte 9 postes de gestionnaires et 52 postes réguliers. On y retrouve la division de l'entretien des biens immobiliers et le Service de la planification et de la gestion de projets, sous lequel se trouvent la division Projets et conception et la division Gestion et planification immobilière.

La division Projets et conception dirige et contrôle la réalisation des projets de rénovation, d'agrandissement et de construction des bâtiments. Elle compte un chef de division, huit chargés de projets et un expert en projets d'immobilisations. La division Gestion et planification immobilière réalise les études d'avant-projets, les plans directeurs et la préparation du PTI et planifie la gestion des actifs immobiliers de la Ville. On y retrouve un chef de division, deux architectes planificateurs, deux ingénieurs planificateurs, un technicien spécialiste en maintien d'actifs immobiliers, un inspecteur-dessinateur, un chargé de projets, un technicien en aménagement intérieur et un designer d'intérieur. Signalons l'existence d'une contrôleuse de projet en soutien au directeur de la DBI. Elle a la responsabilité d'accompagner les chargés de projets dans leurs projets en termes de financement, de suivi et de contrôle. Elle examine également le degré d'utilisation des fonds autorisés aux règlements d'emprunt pour chacun des projets et fait le suivi de l'utilisation des contingences.

La division de l'entretien des biens immobiliers est responsable, dans le cadre de ses programmes récurrents ou correctifs, de l'entretien relatif à la menuiserie, à la plomberie, à l'électricité, à la mécanique du bâtiment et à l'entretien sanitaire des actifs immobiliers de la Ville.

## Direction générale

Dans le cadre des projets d'envergure et majeurs, la Direction générale assure le lien avec les élus par rapport à leurs autorisations. Elle lance les projets, les transmet au SGP par l'intermédiaire de la DGADD et en détermine les orientations. Elle participe aussi au processus du PTI pour toutes les directions.

## Guide de gouvernance des projets et gestion corporative de projets

En plus des exigences établies par la Ville pour encadrer l'acquisition de biens et de services (gestion contractuelle) et des exigences externes (*Loi sur les cités et villes* et règles du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation), la Ville s'est dotée d'un guide de gouvernance des projets et d'une méthodologie de gestion corporative de projets qui lui sont propres.

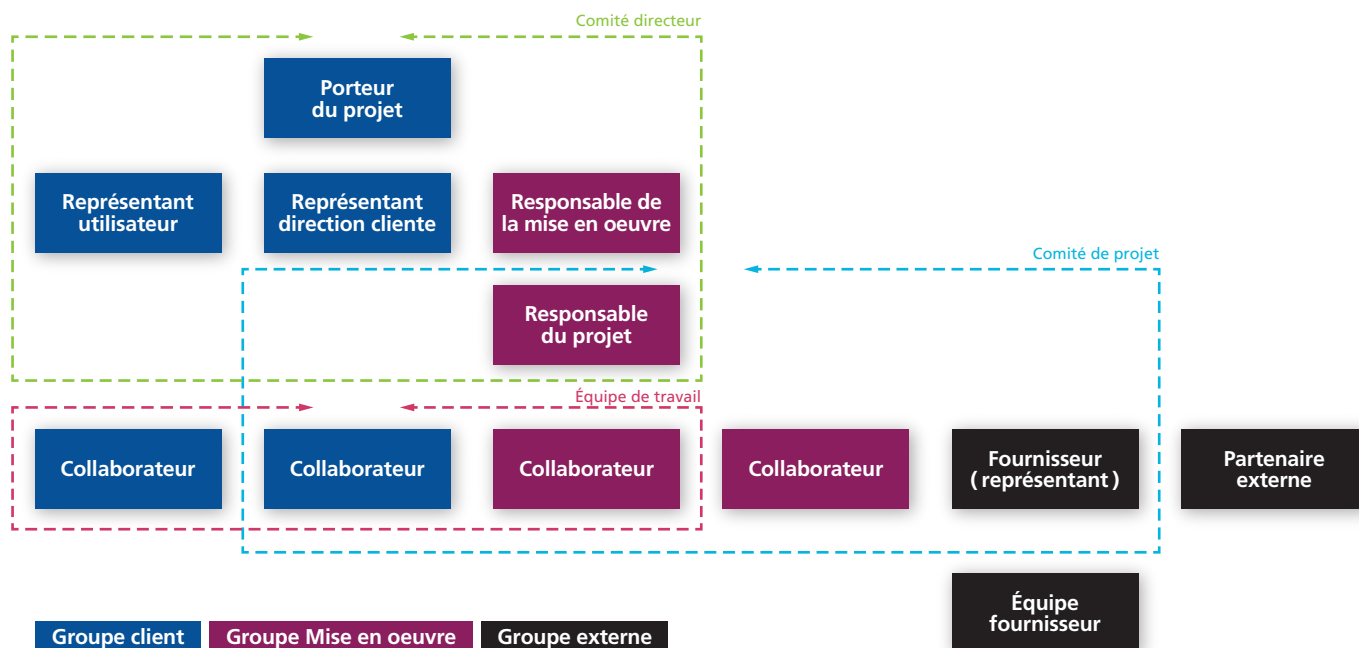
## Guide de gouvernance des projets

Le guide de gouvernance des projets s'applique à tous les projets réalisés à la Ville, quels qu'en soient le type et l'envergure. Il précise le rôle et les responsabilités des parties prenantes de la gouvernance, dès la phase de démarrage du projet. Ce cadre s'articule essentiellement autour des parties prenantes suivantes :

- ▶ Le groupe client demandeur, soit la direction de la Ville qui souhaite réaliser un projet, est responsable de la justification et de l'approbation du projet. Cette direction est l'unique porteuse du projet et elle en définit les orientations. Dans ce groupe, on retrouve généralement un représentant des utilisateurs ; si le projet touche plusieurs directions, dans le cas des projets de grande envergure, le porteur du projet peut désigner un représentant de ces autres directions.
- ▶ Le groupe de mise en œuvre, soit la direction responsable de la mise en œuvre, assure la réalisation et la gestion du projet. Cette direction est chargée de préparer l'ensemble des documents pour la gestion de ce projet. Elle fournit des ressources et l'expertise nécessaire à la mise en œuvre du projet, que ce soit au niveau de la planification, de la conception, de la réalisation et de la gestion. Cette direction désigne ou fournit :
  - > le responsable de la mise en œuvre du projet, qui veille à ce que le projet soit géré selon l'approche corporative de gestion de projets et les bonnes pratiques ;
  - > le responsable de projet, qui s'assure que les livrables du projet sont réalisés dans le respect du budget, de l'échéancier, de la portée et des besoins de la direction cliente ;
  - > l'équipe interne de projet, qui est constituée d'experts responsables des livrables techniques.
- ▶ Le comité directeur est responsable de définir les grandes orientations et de s'assurer de la disponibilité des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la réalisation du projet. Il suit la performance, la gestion des risques et la qualité globale du projet. Ses principaux membres sont le porteur du projet, le représentant de la direction cliente, le responsable de la mise en œuvre et le responsable du projet.
- ▶ Le comité de projet coordonne, réalise et valide les livrables. Il s'assure du bon déroulement du projet, de la qualité technique des livrables, du respect du budget, de l'échéancier et de la portée du projet. Il vérifie l'utilisation des ressources allouées. Ses principaux membres sont le responsable du projet, le représentant des utilisateurs et les collaborateurs internes.
- ▶ L'équipe de travail est constituée en fonction des besoins de mandats spécifiques lorsque c'est nécessaire. Elle peut être assimilée à un sous-comité du comité de projet.



Généralement, selon l'envergure et le type de projet, l'organigramme de la gouvernance du projet, dont un modèle est illustré ci-dessous, est préparé au démarrage du projet.



Source: Guide de gouvernance des projets (GCP)

### Gestion corporative de projets (GCP)

Le SGP a élaboré et mis en place graduellement une approche méthodologique de gestion de projets adaptée au contexte de la Ville. Inspirée des meilleures pratiques du Guide PMBOK du *Project Management Institute* (PMI), elle est accompagnée d'un certain nombre d'outils appropriés qui répondent aux besoins documentaires à produire à chacune des étapes de la gestion d'un projet.

Qualifiée de Gestion corporative de projets (GCP), elle vise à améliorer l'efficacité de l'organisation en matière de gestion de projets en implantant des pratiques communes et en standardisant les outils ainsi que le processus de gestion de projets pour l'ensemble des directions de la Ville.

Il existe trois catégories de projets généralement réalisés à la Ville. La GCP s'applique à toutes les catégories de projets, et ce, à divers niveaux selon chacune des catégories en fonction des caractéristiques suivantes :

- ▶ **Catégorie I** : projets habituels à la Ville, qui présentent peu de risques ou d'enjeux techniques et qui mobilisent peu de ressources et de parties prenantes ;
- ▶ **Catégorie II** : projets de moyenne envergure, qui mobilisent des ressources importantes, qui comportent quelques enjeux ainsi que des risques normaux ou élevés nécessitant un suivi rigoureux et qui nécessitent l'intervention de plusieurs parties prenantes ;
- ▶ **Catégorie III** : projets de grande envergure, qui présentent un niveau de risques élevés et des enjeux importants et qui mobilisent un grand nombre de parties prenantes et des ressources importantes. Les projets novateurs ou classés stratégiques font partie de cette catégorie.

Le tableau suivant<sup>1</sup> énumère les principales activités réalisées et les livrables produits lors des phases d'avant-projet, de démarrage, de planification, d'exécution, de suivi et de contrôle ainsi que de clôture.

Phases	Principales activités	Livrables
<b>Avant-projet</b>	Étude des besoins Étude de faisabilité Évaluation des scénarios Définition du projet - Approbation du projet	Demande de projet Fiche Programme triennal d'immobilisations (PTI) Étude de faisabilité
<b>Démarrage</b>	Appel d'offres pour les professionnels (architectes) Réalisation du Programme fonctionnel et technique (PFT) Préparation du budget Préparation de l'organigramme de la gouvernance du projet	Charte de projet Échéancier préliminaire Budget préliminaire Stratégie de financement Gouvernance Stratégie d'approvisionnement
<b>Planification</b>	Appel d'offres pour les professionnels (plans et devis) Préparation des plans et devis Préparation détaillée des estimations des coûts Préparation du budget détaillé et de la contingence Obtention du financement Analyse des risques Analyse des parties prenantes Lancement des appels d'offres pour la construction	Plan de gestion du projet Échéancier Gouvernance confirmée Budget confirmé Matrice des rôles et responsabilités (RACI) Registre des parties prenantes Registre des risques
<b>Exécution</b>	Adjudication du contrat de construction Direction et gestion du projet Réalisation des livrables du projet Gestion des communications avec les parties prenantes Gestion des demandes de changement	Octroi de contrats Demandes de changement Livrables de projet Communication (parties prenantes)
<b>Suivi et contrôle</b>	Suivi et contrôle : ▶ des livrables ▶ des efforts déployés ▶ du budget (coûts) ▶ de l'échéancier ▶ de la qualité Réalisation de l'état d'avancement du projet - Reddition de comptes opérationnelle (performance du projet)	Suivi et contrôle des livrables Suivi et contrôle du budget Suivi et contrôle de l'échéancier Tableaux de bord État d'avancement du projet
<b>Clôture</b>	Réalisation du bilan du projet Réception provisoire	Bilan de projet Leçons apprises Fermeture administrative du projet Fermeture des contrats

<sup>1</sup> Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale, inspiré du guide de gestion corporative de projets toutes catégories (I, II et III)



## Projets d'amélioration continue en cours au moment de l'audit

Voici quelques projets en cours au moment de cet audit qui visent l'amélioration de la gestion de projets au sein de la DGADD :

- ▶ Transformation du SGP en Bureau des grands projets et de la gestion corporative de projets, qui confirme la continuité de l'évolution graduelle du SGP et l'intégration en son sein de la gestion d'un important portefeuille de projets qui pourrait atteindre près de 2 milliards de dollars pour les prochaines années.
- ▶ Implantation de la gestion de portefeuille de projets au sein de la DGADD dans le but de maximiser les efforts et les bénéfices. Par rapport aux projets de construction et de rénovation des actifs immobiliers de la Ville, la DGADD a la responsabilité d'un grand nombre de projets qui s'ajoutent aux projets de grande envergure. L'ensemble de ces projets fait partie du portefeuille de projets sous sa gouverne.
- ▶ Révision du processus pré-PTI concernant la demande de projets afin d'avoir un portrait global de la demande corporative de projets. Ceci permettra à la DGADD et aux directions clientes d'apprécier les efforts et les coûts afin de mieux cibler les demandes à présenter au PTI.

## Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la Gestion des projets de construction de biens immobiliers et des projets d'envergure. Nous avons réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de missions de certification 3001 (NCCM 3001) Missions d'appréciation directe* émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville :

- ▶ S'est dotée d'un cadre de gouvernance favorisant une gestion efficace de ses projets ;
- ▶ Gère ses projets de construction de biens immobiliers et ses projets d'envergure de manière efficace, efficiente, économique et durable.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil 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 notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir l'annexe 1).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la *Norme canadienne de gestion de la qualité 1 (NCGQ 1), Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires



applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de mai 2023 à mars 2024. La période couverte allait de 2020 à 2023 pour les documents relatifs à la gestion corporative de projets incluant les outils et les applications qui la soutiennent. Les plans de financement des projets et les programmes triennaux d'immobilisations (PTI) considérés couvrent également la période allant de 2020 à 2023.

L'audit a porté essentiellement sur les éléments suivants :

- ▶ Les grands projets de construction et de rénovation majeure de biens immobiliers, soit les projets de construction identifiés au PTI;
- ▶ Les projets stratégiques déclarés majeurs par le conseil d'agglomération de la Ville, le conseil de la Ville et la Direction générale qui sont confiés au Service des grands projets et identifiés au PTI;
- ▶ Les projets sous la gouverne de la DBI.

Pour les huit projets sélectionnés dans cet audit (voir les détails à l'annexe 2), un examen approfondi a été exécuté relativement aux éléments suivants :

- ▶ Cadre de gouvernance;
- ▶ Cadre de gestion;
- ▶ Planification des investissements (PTI, financement, règlements d'emprunt et programmes de subvention);
- ▶ Gestion de l'exécution;
- ▶ Suivi des livrables, du coût et de l'échéancier;
- ▶ Cadre décisionnel et reddition de comptes.

Cet audit couvre principalement les phases d'avant-projet jusqu'à la clôture des projets avec la réception provisoire du projet. Il ne couvre pas la gestion des bénéficiaires ni la mise en service.

Cet audit n'a pas couvert les projets d'infrastructures reliés au réseau routier (rues, trottoirs et viaducs) ainsi qu'aux infrastructures relatives aux conduites de distribution de l'eau potable et d'évacuation des eaux usées.



Les principaux procédés d’audit suivants ont été utilisés :

- ▶ Rencontres avec plusieurs intervenants de la DGADD, principalement les gestionnaires du SGP et de la DBI ainsi que certains chargés de projets ;
- ▶ Analyse des rôles et des responsabilités des divers intervenants ;
- ▶ Examen de divers documents relatifs au guide de gouvernance des projets et aux outils et applications qui le soutiennent, par exemple, les fiches de projets, les chartes de projets, les analyses de risques ainsi que les organigrammes de projets et les grilles des parties prenantes ;
- ▶ Analyse de documents pertinents tels que les Plans stratégiques opérationnels 2023-2025 et divers rapports et bilans des activités effectuées en lien avec la réalisation des projets ;
- ▶ Réalisation de tests de validation de l’information relative, notamment, à l’imputation des heures pour le personnel interne qui œuvre dans les projets, à la conformité des factures et à la gestion des demandes de changement.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l’audit pour leur grande collaboration tout au long du mandat.

## Conclusion et faits saillants

À la suite du travail effectué, de façon générale, nous pouvons conclure que la Ville a mis en place un cadre de gouvernance de gestion des projets de construction de biens immobiliers et des projets d’envergure. Celui-ci est soutenu par une approche corporative de gestion de projets, par des outils et par une application informatique (Aïdi) permettant la prise en charge des projets dès leur création, durant leur exécution et jusqu’à leur clôture. Toutefois, des améliorations sont requises afin d’élargir l’exploitation effective de ces outils en matière de gestion de projets.

Plus précisément :

### Gestion corporative de projets

La Ville a adopté une approche corporative de gestion de projets (GCP) avec l’intention ferme qu’elle devienne la méthode de gestion utilisée par l’ensemble des directions participant à la réalisation de projets. Au cours de l’année 2023, la DBI a commencé à utiliser cette approche dans la réalisation de ses projets en intégrant des outils tels que la charte de projets. La DBI devrait mettre en place un plan robuste d’intégration de la GCP et d’intensification de l’utilisation (exploitation) de l’application Aïdi par l’ensemble de son personnel concernant les projets sous sa gouverne.

### Suivi du plan de financement

L’utilisation de l’application Aïdi dans le cadre de la gestion de projets peut apporter des bénéfices importants pour la DBI notamment pour la gestion d’une documentation uniformisée, le suivi des projets, le contrôle des coûts, la production de rapports de gestion ainsi que pour la reddition de comptes annuelle. L’entrée de l’application Aïdi doit également s’accélérer et s’harmoniser avec l’implantation de la gestion corporative de projets.

## Fermeture des règlements d'emprunt

L'ensemble des règlements soutenant les plans de financement des projets gérés par le SGP et la DBI ont obtenu les autorisations requises des instances de la Ville et l'approbation du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). La problématique qui se pose actuellement est la fermeture tardive des règlements d'emprunt pour les projets terminés. Il n'y a pas de politique ou de procédure formelle qui encadre la gestion des règlements d'emprunt.

## Documentation relative aux risques

Lors des étapes de démarrage et de planification, le guide de gestion corporative de projets préconise la réalisation d'une analyse des risques qui peuvent contrecarrer l'exécution du projet et la mise en place de mesures d'atténuation de ces risques. Ces étapes prévoient également la préparation d'estimations des coûts du projet afin de dresser le contour budgétaire de ce dernier et d'en planifier le plan de financement au PTI.

En ce qui concerne la gestion du risque, le SGP a produit l'analyse de risques pour trois des quatre projets audités. La DBI n'a produit aucune analyse de risques pour les quatre projets audités.

## Suivi des coûts lors de l'exécution

La Ville impute les coûts relatifs aux interventions de ses ressources internes dans les projets. L'imputation de ces coûts correspond aux heures travaillées par les employés et reflète, dans tous les cas examinés, les heures consignées dans leur feuille de temps autorisée par le supérieur immédiat. Ces imputations se font aux mois de juin et décembre pour les projets gérés par la DBI et une fois par an, en décembre, pour les projets gérés par le SGP. En raison de l'espacement entre les périodes d'imputation, une interrogation relative aux coûts de ressources internes faite entre ces périodes ne reflète pas le coût réel atteint lors de l'interrogation.

## Reddition de comptes

Une reddition de comptes de la gestion de projets doit être faite à deux niveaux, soit la gestion de projets proprement dite au niveau opérationnel et la reddition de comptes au niveau corporatif auprès de la DGADD, de la Direction générale et des élus.

Au niveau opérationnel, le SGP produit des rapports de suivi de l'exécution de ses projets mensuellement, mais ne fait pas un bilan annuel de l'atteinte des résultats prévus pour l'ensemble des projets gérés. La DBI ne produit aucun rapport, qu'il soit mensuel ou annuel.

Au niveau corporatif, aucune reddition de comptes formelle n'est produite. Une politique ou une directive en ce sens s'impose.



# Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

## Cadre de gouvernance de gestion de projets

- ▶ La Ville s'est dotée d'un cadre de gouvernance en matière de gestion de projets, soutenu par une approche de gestion de projets adaptée au contexte municipal de la Ville de Longueuil. Cette approche est inspirée des meilleures pratiques du Guide PMBOK du *Project Management Institute* (PMI), un organisme de renommée mondiale. Ceci confère à cette approche et aux outils préconisés un caractère normatif significatif.
- ▶ La Ville a comme stratégie de faire de la gestion corporative de projets un outil de travail d'équipe en intégrant plusieurs axes d'intervention comme l'élaboration d'un guide méthodologique commun, d'une formation en ligne soutenue par des ateliers de formation et des capsules d'information couvrant notamment une série d'outils et de modèles de formulaires à utiliser.
- ▶ Le SGP a développé une approche de gestion de projets où les activités à réaliser sont décrites de façon claire et accessible et où les livrables documentaires attendus pour chacune d'elles sont bien identifiés. De plus, une série de modèles de ces livrables sont proposés pour garantir l'uniformité et une compréhension corporative commune.

## Gestion financière

- ▶ Dans une optique de saine gestion financière et en contexte d'explosion des coûts de projets soumis par les entrepreneurs, la Ville a mis en place, comme pratique préventive, une directive de contrôle des demandes de changement permettant d'obtenir plus rapidement des autorisations formelles auprès des instances supérieures. Ceci évite de retarder l'exécution du projet.

## Reddition de comptes

- ▶ Le SGP s'est doté d'un outil explicitant les documents incontournables et nécessaires pour informer les élus afin de faciliter la prise des décisions (approbation officielle), et ce, en fonction des étapes du cycle de projet. Dorénavant, ces documents deviennent une obligation pour les projets sous la gouverne du SGP et de la DBI.
- ▶ Les tableaux de bord préparés mensuellement par le SGP se démarquent par la qualité de l'information qui donne un aperçu global du portefeuille des projets et qui est détaillée pour chacun des projets.

# Observations et recommandations

## 2.1

### Gestion corporative de projets

---

#### Observations

En vue d'uniformiser la gestion de projets au niveau corporatif, la Ville s'est dotée d'un cadre de gouvernance et d'une approche de gestion corporative de projets (GCP). Cette approche appuyée par l'application Aïdi ainsi qu'une série d'outils permettent aux directions d'exercer un suivi et un contrôle efficace dans l'exécution de leurs projets sur plusieurs plans :

- ▶ Obtenir une documentation complète et une information à jour concernant l'évolution d'un projet;
- ▶ Planifier et faire un suivi des coûts, des délais et de la qualité prévus afin d'atteindre les objectifs du projet;
- ▶ Générer divers rapports financiers et de performance afin d'alimenter les tableaux de bord et la reddition de comptes.

Afin de faire connaître et de diffuser la GCP et de former le personnel de la Ville, la DGADD, par l'intermédiaire du SGP, a mis en place les initiatives suivantes :

- ▶ Une formation générale donnée par l'Université de Sherbrooke sur la méthodologie propre à la Ville. Cette formation a été donnée entre mai 2020 et novembre 2023 à 230 personnes et a totalisé un investissement de 88 300 \$ excluant le salaire des participants. D'autres sessions sont prévues à l'hiver et au printemps 2024 relatives aux thématiques comme le tableau de bord – état d'avancement, la charte de projet – modification de projet et la création d'un budget de financement.
- ▶ Diffusion sur l'intranet de la Ville :
  - > De la documentation relative à l'approche de la GCP;
  - > De trois guides relatifs à la méthodologie de gestion de projets, à l'exploitation de l'application Aïdi étape par étape et à la mise en place de la gouvernance des projets;
  - > De divers outils et formulaires visant à documenter et uniformiser l'information documentaire soutenant la gestion de projets (matrice des rôles et responsabilités, plan de gestion des risques, grille décisionnelle en acceptabilité sociale, etc.).

- ▶ Disponibilité en ligne :
  - > Des ateliers de formation à distance traitant des outils comme la charte de projet, la demande de changement, les leçons apprises et le bilan de projet ;
  - > Des capsules vidéo guidant pas à pas l'utilisation de l'application Aïdi à chacune des étapes de la méthodologie de la gestion corporative de projets afin de compléter les formulaires relatifs à la création de projets, aux aspects financiers, au suivi de projet et à la formation des collaborateurs.

Depuis 2022 et jusqu'au 16 février 2024, il y a eu 1 251 vues pour la page des ateliers et des capsules. Au moins 50 personnes ont terminé leur formation en gestion de projets en ligne.

Aïdi est une application informatique choisie par la Ville pour la gestion de l'ensemble de ses projets. C'est une plateforme dédiée à la gestion intégrale de projets principalement utilisée par les donneurs d'ouvrage. Ses fonctionnalités permettent, entre autres, la planification et l'évaluation des projets, la gestion des projets et des portefeuilles de projets, la gestion des échéanciers, des tâches et des ressources ainsi que le suivi du progrès et des comptes rendus. Le SGP l'utilise depuis 2021.

Sur la base du travail effectué, nous constatons ce qui suit :

**Dans le cas du SGP :**

L'approche retenue par la Ville a été facilement intégrée par l'ensemble de son personnel. L'application Aïdi est bien maîtrisée et les outils suggérés pour documenter et suivre les différentes étapes des projets sont correctement utilisés.

**Dans le cas de la DBI :**

Compte tenu du contexte organisationnel, l'intégration de l'approche corporative de gestion de projets a tardé à s'amorcer. La DBI a fait face à quelques réticences au niveau du changement des façons de faire, privilégiant une gestion de contrats au lieu de pratiquer la gestion de projets telle que préconisée par la Ville.

La DBI n'utilisait pas l'application Aïdi pour la gestion des projets sélectionnés pour l'audit, soutenant la gestion de ses projets, notamment pour le suivi, le contrôle et la documentation des rapports. En ce qui concerne l'utilisation des outils, quelques-uns sont utilisés de manière complète et d'autres partiellement.

Ce constat est partagé par les nouveaux titulaires tant à la direction de la DBI qu'à la Direction générale ainsi que par certains employés. Lors de l'examen des projets ciblés, nous avons constaté les mêmes observations qui se concrétisent par :

- ▶ Un manque de vision d'ensemble des projets en ce qui a trait à la gestion des projets, parce que chaque chargé de projets gère à sa manière ;
- ▶ Une documentation et un processus administratif déficients dus à l'utilisation d'une méthodologie de gestion de projets qui n'est pas standardisée.

Les impacts liés à la non-application complète de l'approche de GCP par la DBI et à la non-utilisation de l'application Aïdi se manifestent par :

- ▶ L'absence d'une documentation uniforme facilitant la communication et une compréhension commune claire ;
- ▶ L'insatisfaction des parties prenantes et des commanditaires des projets quant à une documentation faible et déficiente éventuellement ;
- ▶ L'absence d'une documentation historique complète et retraçable constituant la mémoire organisationnelle ;
- ▶ Une reddition de comptes déficiente concernant les projets.

### Recommandations

La DBI devrait mettre en place un plan robuste d'intégration de la GCP et d'intensification de l'utilisation (exploitation) de l'application Aïdi par l'ensemble de son personnel concernant les projets sous sa gouverne.

### Commentaires et plan d'action de la direction

La DBI a mis en place depuis l'automne 2023, en collaboration avec le SGP, un Plan d'implantation de l'outil Aïdi et de la méthodologie de GCP dans l'équipe Projets.

Ce plan couvre les volets suivants : la gestion et la légitimation du changement, la formation et le renforcement des capacités ainsi que le soutien de l'équipe GCP.

Les principales réalisations accomplies depuis l'été 2023 dans le cadre de ce plan sont les suivantes :

- ▶ Clarification des rôles et responsabilités RACI (équipe administrative, gestionnaires et gestionnaires de projets) ;
- ▶ Intégration de tous les projets dans Aïdi depuis le mois d'avril 2024, à l'exclusion de certains projets qui étaient déjà en chantier ;
- ▶ Création d'un modèle d'échéancier simplifié dans Aïdi présentant les principales étapes du projet ;
- ▶ Saisie simplifiée des bons de commande et des modifications contractuelles dans Aïdi ;
- ▶ Ateliers et formations sur l'outil Aïdi avec l'équipe GCP ;
- ▶ Sensibilisation à l'utilisation des outils de gestion de projets issus de la méthodologie de GCP ;
- ▶ Formation en gestion de risques effectuée par l'ensemble de l'équipe Projets ;
- ▶ Formation sur l'initiation des projets effectuée par l'ensemble de l'équipe Projets.

Les réalisations suivantes sont à venir :

- ▶ Émission d'une directive pour exiger l'envoi de rapports mensuels de suivi d'avancement aux gestionnaires ;
- ▶ Élaboration de rapports mensuels de suivi pour chacun des projets incluant le suivi des phases du cycle de vie du projet ;



- ▶ Présentation de la structure documentaire des projets à la Ville afin de s'assurer de l'uniformisation du classement des documents et de leur traçabilité.
- ▶ Harmonisation du classement et de la traçabilité de la documentation relative aux projets en utilisant la structure documentaire des projets élaborée par l'équipe GCP.
- ▶ Tenue de rencontres sporadiques mensuelles avec les gestionnaires de projets pour suivre l'avancement des projets et s'assurer de l'application du cadre de gouvernance de la GCP.

### Responsables et échéancier

Directeur, Chef de service Planification et gestion de projets,  
Gestionnaires de projets et adjoint administratif  
Août 2024 - mars 2025

## 2.2

---

### Plan de financement (PTI)

#### Suivi du plan de financement (PTI)

##### Observations

Le PTI sert de cadre financier en vue d'identifier les projets, leur dotation budgétaire et leur mode de financement (fonds, subventions et règlements d'emprunt). C'est ce qui est ressorti de l'examen des PTI adoptés par les conseils ainsi que des PTI actifs au plan de la programmation.

Une validation complète a été faite auprès du SGP et de la DBI afin de confirmer pour chacun des projets ciblés par notre audit :

- ▶ Les montants présentés au PTI ;
- ▶ Les règlements d'emprunt associés à chacun des projets ;
- ▶ Si ces règlements d'emprunt :
  - > Sont consacrés spécifiquement au projet pour lesquels ils ont été votés par les conseils ;
  - > Ont fait l'objet d'un sommaire décisionnel les autorisant ;
  - > Ont obtenu l'acceptation du MAMH ;
- ▶ La validation du statut des demandes de subventions effectuées auprès des ministères concernés.



Pour ce qui est du suivi de l'exécution du budget :

Le SGP, au moyen de l'application Aïdi, exerce un suivi périodique ou à la demande et prépare mensuellement un rapport sous la forme de tableau de bord indiquant les éléments suivants :

- ▶ Pour chacun des projets ciblés par notre audit, l'information globale suivante :
  - > Le budget approuvé ;
  - > Le coût final projeté ;
  - > Le degré d'avancement en tenant compte des demandes de paiement et des engagements ;
  - > Le pourcentage d'utilisation des contingences autorisées par rapport aux demandes de changement acceptées ;
  - > Le degré d'avancement global des projets.
- ▶ Pour chaque projet examiné, les informations budgétaires pertinentes qui lui sont propres par rapport à sa phase d'avancement sont fournies, par exemple, le budget initial, le budget révisé, les montants des bons de commande et les ordres de changement autorisés. D'autres informations relatives à l'évolution des coûts sont données, comme le montant des dépenses réelles, l'écart entre ces dépenses et celles prévues au budget ainsi que la date de fin prévue et l'écart avec celle planifiée. Sont également indiqués le degré d'avancement du projet ainsi que des notes aide-mémoire que le chargé de projets a insérées. Chaque projet est doté d'indicateurs d'avertissement en couleur signalant les risques ou les contrôles relatifs aux coûts, à l'échéancier et aux ressources.

À la DBI, l'outil de suivi et de production de rapports développé par le SGP n'est pas encore déployé. Chaque chargé de projets fait le suivi de ses projets à partir du chiffrier Excel ou à partir du décompte progressif qui l'informe sur la facturation et le paiement, les ordres de changement et l'évolution des coûts de son projet. Ces fichiers ne sont pas consolidés pour un usage commun auprès de la direction. Aussi, ils ne sont pas arrimés avec le système financier.

L'exploitation de l'application Aïdi par cette direction a commencé récemment vers la fin de 2023. Ils en sont au stade de mise à jour de l'information. Cependant, aucun rapport mensuel n'est encore produit à partir de Aïdi.

L'absence de rapport périodique synthétisant l'évolution des projets sur le plan financier ne permet pas à la DBI d'avoir une vue globale des projets en cours ni un aperçu spécifique à un projet particulier et d'anticiper les mesures nécessaires d'alignement vers les objectifs du projet.

### Recommandations

La DBI devrait mettre en place un plan robuste d'implantation balisé dans le temps visant :

- ▶ La production de rapports mensuels de suivi pour chacun des projets en cours d'exécution ;
- ▶ La consolidation des rapports produits sous la forme de tableaux de bord.



## Commentaires et plan d'action de la direction

La DBI est d'accord avec les constats et les recommandations. Elle va :

- ▶ Déterminer les indicateurs clés de performance pour le suivi financier des projets ;
- ▶ Organiser des sessions de formation pour les chefs de division, les gestionnaires de projets et toute autre partie prenante sur la manière d'interpréter les indicateurs ;
- ▶ Élaborer des rapports mensuels de suivi pour chacun des projets incluant le suivi des phases du cycle de vie du projet.

## Responsables et échéancier

Directeur, Chef de service Planification et gestion de projets  
et Gestionnaires de projets  
Mai - novembre 2024

## Fermeture des règlements d'emprunt

### Observations

Tous les projets ciblés par l'audit ont été annoncés dans les PTI adoptés par les conseils. Pour chacun de ces projets, un plan de financement a été établi et autorisé par le conseil selon les compétences d'agglomération ou locale concernées. L'ensemble des règlements d'emprunt allouant les fonds nécessaires à l'exécution des projets a été décrit dans des sommaires décisionnels présentés aux conseils en fonction des compétences qui s'appliquent.

Les règlements d'emprunt sont transmis au MAMH aux fins d'approbation permettant ainsi leur conformité aux règles édictées par le ministère.

Tant pour le SGP que pour la DBI, l'ensemble des règlements d'emprunt soutenant le financement des projets audités ont été autorisés par le conseil concerné. Tous les sommaires décisionnels consultés indiquaient l'objet du règlement et présentaient une estimation des coûts préparée par la Ville. Tous les règlements d'emprunt des projets audités ont obtenu l'approbation du MAMH.

La fermeture tardive des règlements d'emprunt quand les projets sont terminés constitue actuellement une préoccupation de la direction. La non-fermeture des règlements d'emprunt en temps opportun a des répercussions non seulement sur la gestion des pouvoirs d'emprunt, mais ouvre la porte aussi à une utilisation des fonds restants à d'autres fins.

Il n'y a pas de politique formelle concernant la fermeture des règlements d'emprunt. Cependant, la responsable du suivi des règlements d'emprunt à la Direction des finances indique qu'elle regarde les plus vieux règlements et examine le degré d'avancement de l'enveloppe budgétaire afin d'anticiper si le projet est en fin de vie. Une des mesures que la Direction des finances applique régulièrement au moins deux fois par année, vers le mois de juin et à la fin de l'année, consiste à transmettre un rappel de suivi à toutes les directions, afin qu'elles évaluent par rapport à la fermeture des bons de commande ou au signalement de l'existence de litiges, la possibilité de fermer les règlements d'emprunt.

Aussi, la fermeture des règlements d'emprunt est complexe à la Ville et pose un réel défi, car plusieurs paramètres doivent être pris en compte, soit :

- ▶ L'obtention d'une confirmation de la part des directions que les projets sont définitivement terminés et qu'il n'y a aucun litige ou bon de commande en attente ;
- ▶ La présence de règlements d'emprunt soutenant les projets comportant une contribution de promoteurs ; ces règlements d'emprunt sont difficiles à fermer, car plusieurs acteurs sont concernés (promoteurs, contentieux et autres directions) ;
- ▶ La présence de règlements d'emprunt dits parapluie qui financent plusieurs projets à même le règlement. La fin d'un projet ne signifie pas automatiquement la fermeture du règlement d'emprunt. Un suivi projet par projet est nécessaire.

Le tableau suivant présente les statistiques concernant l'ensemble des règlements d'emprunt (RE) de la Ville fermés au cours des trois dernières années selon la catégorie, régulier (affecté à un seul projet) ou parapluie, le total des montants autorisés ainsi que les montants récupérés lors de la fermeture et versés au solde disponible des règlements d'emprunt fermés (SDREF). À titre d'information, signalons que seuls les règlements d'emprunt locaux peuvent être des règlements parapluies.

Année	Règlements réguliers fermés	Règlements parapluie fermés	Total Règlements fermés/an	Taux de RE fermés à la réception de l'autorisation**	Montant autorisé	Montant versé au SDREF*
2021	13	10	23	26 %	226 629 200 \$	3 388 283 \$
2022	7	8	15	80 %	68 593 792 \$	10 403 \$
2023	10	7	17	53 %	82 106 000 \$	1 307 321 \$
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>49 %</b>	<b>377 328 992 \$</b>	<b>4 706 006 \$</b>

(\*) Solde disponible des règlements d'emprunt fermés

(\*\*) % estimé par le BVGL

Source : Direction des finances - Service Revenus et investissements

Ce tableau démontre aussi que les taux de fermeture des règlements d'emprunt n'ayant occasionné aucun délai à la suite de la réception de l'autorisation de fermeture transmise par les directions concernées sont de 26 % pour 2021, de 80 % pour 2022 et de 53 % pour 2023, soit un taux moyen de 49 % pour les 3 dernières années.



À partir des données disponibles, nous avons estimé les délais de fermeture au cours de ces 3 années et avons constaté qu'ils ont varié entre 2 et 37 mois. La moyenne des délais a été de 14 mois pour 2021, de 6 mois pour 2022 et de 11 mois pour 2023. Les principales causes des retards sont, par ordre d'importance :

- ▶ L'attente du financement de l'année suivante (14 règlements d'emprunt);
- ▶ L'attente du ménage des engagements (4 règlements d'emprunt);
- ▶ L'attente du règlement des retenues (4 règlements d'emprunt);
- ▶ L'attente de la fermeture du bon de commande et du ménage des engagements (3 règlements d'emprunt);
- ▶ L'attente du règlement d'un litige avec le promoteur (1 règlement d'emprunt);
- ▶ L'attente de cession du promoteur, de la facturation à faire au promoteur et du financement à régler (1 règlement d'emprunt).

Actuellement, au sein du Service Revenus et investissements de la Direction des finances, le système de gestion intégré (PGI) en cours d'implantation comprend un module de gestion de projets qui facilitera la gestion des règlements d'emprunt.

Dans le cas d'un règlement parapluie visant plusieurs projets, ce nouveau système attribue une enveloppe à chacun des projets. Quand le projet est terminé, un avis du gestionnaire de projets confirmant qu'il n'y a plus d'engagements attachés au projet permettra d'enclencher la fermeture de l'enveloppe propre au projet.

### Recommandations

La Direction des finances devrait :

- ▶ Élaborer une politique ou une directive de gestion des règlements d'emprunt qui identifie les activités et les responsabilités selon les niveaux organisationnels;
- ▶ Formaliser le processus de fermeture du règlement d'emprunt pour les projets définitivement fermés.

### Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction des finances est d'accord avec les recommandations proposées dans le rapport. Elle va élaborer une directive pour mieux encadrer la gestion et la fermeture des règlements d'emprunt. Toutefois, la mise en place des principales recommandations est tributaire de l'implantation du nouveau module de gestion de projets prévu avec l'implantation du système de gestion intégré (PGI). Donc, elle va attendre la mise en place de ce nouveau module avant d'élaborer la directive de gestion des règlements d'emprunt.

### Responsables et échéancier

Direction des finances  
Décembre 2025

## 2.3

### Démarrage et planification des projets

---

#### Observations

En ce qui a trait aux étapes de démarrage et de planification, le guide de gestion corporative de projets identifie certains documents incontournables qui confortent la gestion de projets en termes de gestion des risques et de gestion des coûts.

Pour chacun des projets audités, nous avons obtenu et analysé les documents formels suivants :

- ▶ Le Programme fonctionnel et technique (PFT), dans lequel l'étude des besoins est généralement documentée ;
- ▶ Les estimations des coûts préparées par la Ville ou par des professionnels externes mandatés par la Ville et les analyses comparatives des coûts de la proposition retenue ;
- ▶ Les évaluations des risques ;
- ▶ D'autres documents que nous avons jugés pertinents pour une information complémentaire de substitution (fiche de projets, règlements d'emprunt associés au projet, sommaires décisionnels, etc.) au cas où l'élément spécifique n'était pas complété.

#### Voici nos constatations :

Pour tous les projets audités :

- ▶ Les coûts des propositions retenues ont été comparés aux estimés internes et les écarts expliqués justifiant ainsi les recommandations ;
- ▶ Les propositions étaient accompagnées d'un calendrier préliminaire des travaux et par la suite, d'un calendrier détaillé des travaux ;
- ▶ Les propositions retenues ont obtenu les autorisations requises, soit du conseil de ville ou du conseil d'agglomération selon les compétences.

#### Pour le SGP :

Pour l'ensemble des projets ciblés par l'audit, tous les documents, notamment, les études des besoins ainsi que les PFT, ont été produits, à l'exception de l'analyse de risques pour le projet de réaménagement de la rue Saint-Charles Ouest, qui n'a pas été produite. Cependant, bien que l'intervention concernant l'enfouissement des fils d'Hydro-Québec ne nécessite pas une analyse de risques, le projet de réaménagement de la rue Saint-Charles Ouest dans son entièreté et sa complexité requiert une analyse de risques.

#### Pour la DBI :

Pour l'ensemble des projets, une étude des besoins a été réalisée de façon formelle dans le cas de la toiture de l'hôtel de ville ; pour les autres projets, dans certains cas, l'étude des besoins a été mentionnée soit dans le PFT ou dans le sommaire décisionnel. Par rapport aux PFT, tous les projets ont été documentés. Cependant, pour tous les projets ciblés, aucune analyse de risques n'a été produite.



## Recommandations

Le SGP et la DBI devraient produire une analyse de risques pour tous les projets afin d'identifier les risques qui ne sont pas couverts par les autres processus et de proposer des solutions de mitigation.

## Commentaires et plan d'action de la direction

### Pour le SGP:

L'analyse et le suivi des risques sont bien intégrés dans nos pratiques depuis quelques années et le SGP reconnaît leur importance dans la réalisation de nos projets majeurs complexes. Pour le projet de réaménagement de la rue Saint-Charles Ouest, une intention d'amorcer un exercice d'analyse de risques a eu lieu. Toutefois, le contexte particulier de l'époque et la mise en pause du projet n'ont pas favorisé la réalisation de ce livrable important. Maintenant, le SGP planifie la relance de ce projet. Un mandat externe sera donné pour accompagner l'équipe de projet dans la réalisation d'une analyse de risques complète.

### Pour la DBI:

La DBI est d'accord avec les constats et la recommandation. Elle va :

- ▶ S'assurer de la préparation de plans de gestion des risques et de l'utilisation des outils d'analyse de risques et des mesures de mitigation GCP pour les projets admissibles ;
- ▶ Ajuster les budgets de projets pour inclure les coûts liés à la mitigation des risques ;
- ▶ Mettre en place des indicateurs de risques pour suivre l'état des risques au fil du projet ;
- ▶ Réaliser des revues de risques à intervalles réguliers pour ajuster les stratégies de mitigation, au besoin ;
- ▶ Préparer des rapports mensuels sur l'état des risques pour les parties prenantes ;
- ▶ Organiser des réunions de suivi pour discuter des progrès et des ajustements nécessaires relativement aux risques.

## Responsables et échéancier

### Pour le SGP:

Direction Bureau des grands projets et de la gestion corporative de projets  
Décembre 2025 (sous réserve de la relance du projet à l'hiver 2025)

### Pour la DBI:

Chef de service Planification et gestion de projets,  
Chefs de division et Gestionnaires de projets  
Octobre 2024 - juin 2025

## 2.4

### Respect des exigences internes

---

#### Observations

La Ville s'est dotée d'un certain nombre d'encadrements administratifs et de règles en vue d'exercer adéquatement les activités reliées à l'obtention des ressources externes dans le cadre de la réalisation des projets. Parmi ces encadrements ou ces règles, mentionnons la Politique d'approvisionnement responsable qui encadre le processus d'appels d'offres.

Un examen des projets ciblés par notre audit nous a permis de vérifier le respect et la conformité de la documentation produite à différentes étapes de la gestion de projets par rapport aux encadrements cités précédemment.

Pour l'audit de ces éléments associés à l'appel d'offres et la recommandation de la proposition retenue, seule une prise de connaissance de l'existence de cette documentation lors du lancement de l'appel d'offres et celle soutenant la recommandation a été prise en considération. Cependant, une évaluation de la conformité de ces documents a été faite.

#### Constats pour le SGP

Pour tous les appels d'offres lancés par le SGP, nous avons retracé l'ensemble de la documentation exigée, notamment les sommaires décisionnels autorisant de procéder aux appels d'offres pour les projets ainsi que la documentation accompagnant les appels d'offres, les cahiers des charges générales, particulières ou techniques concernant :

- ▶ La reconstruction de l'usine d'eau potable Mario Pétrone, pour les services professionnels en architecture et en surveillance des travaux ainsi que les services en économie de la construction ;
- ▶ Le complexe culturel de Longueuil, pour les services professionnels ;
- ▶ La construction d'un complexe aquatique, pour les travaux de construction ;
- ▶ Le réaménagement de la rue Saint-Charles Ouest, pour les travaux d'enfouissement d'infrastructures d'utilité publique.

#### Constats pour la DBI

Pour tous les appels d'offres lancés par la DBI, nous avons retracé l'ensemble de la documentation exigée, notamment les sommaires décisionnels autorisant à procéder aux appels d'offres pour les projets ainsi que la documentation accompagnant les appels d'offres, les cahiers des charges générales, particulières ou techniques concernant :

- ▶ La caserne 44, pour les travaux de construction ;
- ▶ La piscine Olympia, pour les travaux de construction ;
- ▶ L'hôtel de ville, pour les travaux de réfection de la toiture ;
- ▶ L'aménagement intérieur des bâtiments corporatifs, pour les services professionnels.



Pour tous les projets ciblés par l'audit, l'exécution des dépenses est soutenue par les autorisations obligatoires selon la Politique d'approvisionnement responsable (appels d'offres ou ententes-cadres) et la délégation de pouvoir à dépenser en vigueur à la Ville.

## 2.5

### Suivi et exécution des projets

#### Suivi des coûts

##### Observations

Périodiquement, les entrepreneurs transmettent une demande de paiement préliminaire afin que les chargés de projets et les professionnels externes effectuent le contrôle effectif des coûts identifiés selon les rubriques figurant sur le fichier détaillé des coûts et des quantités de la proposition retenue. Les chargés de projets et les professionnels externes valident les coûts, apportent les corrections au moyen d'annotations, s'il y a lieu, et confirment que la demande a été vérifiée. La demande est par la suite envoyée à l'entrepreneur qui, après acceptation des corrections suggérées, transmet une facture ou demande de paiement officielle.

Nous avons procédé à la validation des demandes de paiement acceptées, principalement en ce qui a trait aux autorisations exigées selon la délégation de pouvoir en vigueur. À cet effet, pour chacun des projets, nous avons examiné un certain nombre de factures.

Pour tous les projets audités qui étaient en phase d'exécution et de réalisation, des décomptes progressifs ont été produits sans exception. Ces décomptes progressifs présentaient chronologiquement les factures, ainsi que les demandes de changement. Les décomptes progressifs étaient accompagnés du formulaire préconisé par la Ville, qui donnait une distribution des coûts permettant de voir l'évolution des coûts, le degré (%) d'avancement des projets et des annotations concernant les quantités prévues ainsi que les matériaux stipulés au devis technique. Si les matériaux ne correspondaient pas à ceux demandés au devis, les corrections avaient été apportées par les professionnels chargés de la surveillance des travaux et par les architectes qui avaient participé à la conception du projet.

En conclusion, pour l'ensemble des projets audités, les factures ont été validées et concordent avec les montants apparaissant aux décomptes progressifs respectifs et les autorisations requises ont été obtenues.

#### Suivi et contrôle des demandes de changement

##### Observations

La plupart des demandes de changement sont financées par les frais de contingence que la Ville prévoit lors de la préparation de l'estimation des coûts au terme de la planification détaillée. Les demandes de changement sont analysées par les chargés de projets et les professionnels externes, qui documentent leurs justifications avant leur autorisation formelle.



Nous avons procédé à la validation des demandes de changement, principalement en ce qui a trait aux autorisations exigées selon la délégation de pouvoir en vigueur. À cet effet, pour chacun des projets ayant eu des demandes de changement, nous avons examiné un certain nombre d'entre elles.

En conclusion, les demandes de changement sont documentées, elles concordent avec les montants apparaissant aux décomptes progressifs reliés à chacun des projets et les autorisations nécessaires ont été obtenues.

## Imputation des heures des ressources internes

### Observations

Quand les employés de la Ville sont affectés à un projet, des coûts internes sur la base des heures travaillées à un taux horaire prédéterminé sont imputés au projet. Ce taux horaire comprend les coûts des indemnités, des vacances et des avantages sociaux propres à chaque employé.

L'imputation des heures est effectuée selon les feuilles de temps dans lesquelles les employés consignent les heures travaillées à un projet. Les feuilles de temps sont approuvées par le supérieur immédiat. Dans le cas où ce dernier constate des inscriptions erronées, il a l'obligation de faire corriger les informations inscrites. Seules les heures travaillées sont inscrites, soit en heures normales ou en heures supplémentaires autorisées.

Le cycle d'imputation des heures aux coûts des projets se fait deux fois par année, soit vers la fin juin et la fin décembre pour la DBI, et une fois par année vers la fin décembre pour la SGP. Ce cycle d'imputation confirme les heures et les montants consacrés par les ressources internes de la Ville affectées aux projets. Une interrogation sur les coûts du projet entre les cycles d'imputation, par exemple au mois de mai ou de septembre, ne reflètera pas le coût réel du projet puisqu'il n'inclut pas les coûts relatifs aux ressources internes.

Pour les projets sélectionnés, en vue de valider l'imputation des heures relatives aux interventions des chargés de projets dans les projets ciblés par l'audit, nous avons vérifié, sur base de tests, si les heures portées lors de l'imputation des heures au projet reflètent réellement les heures figurant à la feuille de temps de la personne qui a travaillé au projet.

En conclusion, pour les projets audités tant pour la DBI que pour le SGP, nous constatons que les heures imputées aux projets correspondent aux heures réellement inscrites aux feuilles de temps approuvées par les supérieurs immédiats.

Toutefois, bien que l'autorisation des feuilles de temps soit sous la gouverne des responsables hiérarchiques (chef de division, chef de service et directeur), il se pourrait que des personnes n'ayant pas travaillé à un projet s'allouent faussement des heures travaillées.



## Recommandations

### La DBI et le SGP devraient envisager :

- ▶ De réduire le cycle d'imputation des heures et des coûts des ressources internes affectées à la réalisation des projets afin de mieux suivre ces coûts ;
- ▶ D'avoir une feuille de temps paramétrée de telle façon que les codes de projet apparaissent uniquement pour les personnes affectées aux projets, sans toutefois empêcher des affectations temporaires autorisées pour des consultations d'expertise.

## Commentaires et plan d'action de la direction

### Pour le SGP :

La nouvelle direction Bureau des grands projets et de la gestion corporative de projets bénéficie du soutien administratif d'une nouvelle ressource depuis le printemps 2023. Ceci nous permettra, à partir de 2024, de suivre le cycle d'imputation de la Ville actuellement en vigueur, soit deux fois par année. Avec l'arrivée du système de gestion intégrée (PGI), le SGP suivra les nouvelles directives de la Direction des finances, le cas échéant.

En l'absence d'un système qui répond à la deuxième recommandation, l'imputation des heures des ressources internes provenant d'autres directions participant à un projet est actuellement approuvée au préalable par le SGP.

### Pour la DBI :

Cette recommandation a un impact en termes de ressources humaines. La réduction du cycle d'imputation nécessite plus de suivi, donc plus d'heures requises d'une ressource affectée à cette tâche. À la DBI, une seule contrôleuse de projets s'occupe de ces suivis et pour l'instant, comme vous l'avez observé, *les heures imputées aux projets correspondent aux heures réellement inscrites aux feuilles de temps approuvées par les supérieurs immédiats.*

Pour la seconde recommandation, il pourrait être utile de voir éventuellement comment le système de gestion intégré (PGI) pourrait le considérer.

## Responsables et échéancier

### Pour le SGP :

Direction Bureau des grands projets et de la gestion corporative de projets  
Décembre 2024

### Pour la DBI :

Non applicable (pour l'instant)

## 2.6

### Reddition de comptes

---

#### Observations

Au niveau de la reddition de comptes en matière de gouvernance des projets, il existe plusieurs niveaux de gouvernance selon les bonnes pratiques. Le niveau corporatif concerne le portefeuille de projets sous la gouvernance de la DGADD<sup>2</sup>; le niveau opérationnel concerne le portefeuille de projets qui sont en réalisation ou en exécution sous la gouvernance du SGP et de la DBI.

La gouvernance corporative (niveau 1) concerne l'instance supérieure qui autorise les projets, leurs financements en vertu des PTI et des règlements d'emprunt autorisés ainsi que tous les actes comme la passation des contrats accordés et l'évolution des dépenses particulières (les ordres de changement, par exemple) nécessitant une autorisation formelle. En ce qui a trait aux projets en cours d'exécution, les attentes à ce niveau se résument à une reddition de comptes vis-à-vis des plans financiers et de plans d'exécution des projets, à leur exécution et à une évaluation de l'atteinte des résultats prévus en fonction des objectifs du Plan stratégique et des Plans stratégiques opérationnels (PSO) qui lui sont associés. Cette instance est soutenue par la Direction générale et son prolongement, la DGADD.

La gouvernance opérationnelle (niveau 2) concerne les unités administratives comme le SGP et la DBI. Leur rôle consiste à planifier et à exécuter les projets sous leur responsabilité, ainsi qu'à en faire le suivi. Ces unités produisent les rapports mensuels présentant l'état d'avancement de chacun des projets. Elles consolident dans une reddition de comptes destinée à la DGADD les réalisations annuelles atteintes par rapport aux projets prévus et aux objectifs énoncés dans les plans recommandés par la Direction générale et la DGADD.

#### Reddition de comptes au niveau de la gouvernance opérationnelle

Le SGP produit des tableaux de bord mensuels soutenus par des indicateurs, par exemple, le nombre de projets par phases (en avant-projet, en planification, en exécution) ou le nombre de projets par statuts (en évaluation, en cours, terminé et archivé). Ces tableaux sont partagés avec la Direction générale lors des rencontres. Il serait profitable que ces rapports soient bonifiés en un rapport annuel de reddition de comptes qui comprendrait une dimension faisant référence aux résultats atteints pour l'année en cours et faisant le rapprochement avec les objectifs du PSO en matière de gestion de projets en termes de coûts, de délais et de qualité.

La DBI ne produit aucun rapport mensuel ou annuel sur sa gestion de projets.

<sup>2</sup> À moyen et long terme, la DGADD intégrera dans un portefeuille global l'ensemble des projets relevant des directions qui sont sous sa gouvernance (Génie, Aménagement et urbanisme, Développement, Biens immobiliers et SGP)



## Reddition de comptes au niveau de la gouvernance corporative

Il n'y a pas de reddition de comptes formelle à la Direction générale ni aux élus et il n'existe pas non plus de processus permettant de produire un rapport tout au long de la réalisation des projets qui ferait état de la performance globale de la gestion de projets, de l'atteinte des objectifs propres à chacun des projets en termes de coûts, de délais et de qualité et qui ferait le bilan des règlements d'emprunt.

Il n'y a pas de politique ni de directive formelle de reddition de comptes qui définit les contours d'un cadre de gouvernance corporative régissant la gouvernance des projets en général. Cependant, le Guide de gestion corporative de projets peut être assimilé à un encadrement en matière de gestion de projets. Tous les aspects sont présents pour faciliter la rédaction d'une politique corporative ou d'une directive corporative traitant de la reddition de comptes.

### Recommandations

Le SGP devrait bonifier et consolider la production des rapports mensuels actuels dans un rapport annuel de reddition de comptes.

La DBI devrait mettre en place un processus formel de préparation de rapports mensuels intégrant des indicateurs de suivi des projets en cours de réalisation et prévoir la consolidation de ces rapports mensuels en un rapport annuel de reddition de comptes.

La DGADD devrait proposer une politique ou une directive de reddition de comptes s'appuyant sur l'actuel cadre de gestion corporative de projets.

La DGADD devrait produire formellement une reddition de comptes qui couvre la performance globale de la gestion de projets.

### Commentaires et plan d'action de la direction

#### Pour le SGP:

Le SGP va :

- ▶ Produire, à la fin janvier de chaque année et pour l'année précédente, un rapport annuel de reddition de comptes pour chaque projet majeur en cours;
- ▶ Appuyer la DGADD dans le cadre de son mandat de GCP dans l'élaboration d'une politique ou d'une directive administrative pour la reddition de comptes;
- ▶ Appuyer la DGADD dans le cadre de son mandat de GCP dans l'élaboration d'un tableau de bord comprenant des indicateurs sur la performance globale de la gestion de projets.

#### Pour la DBI:

La DBI est d'accord avec les constats et les recommandations. Elle va :

- ▶ Préparer des rapports mensuels de suivi pour chacun des projets incluant le suivi des phases du cycle de vie du projet.
- ▶ Consolider les suivis mensuels des projets en un rapport annuel de reddition de comptes pour l'ensemble des projets gérés à la DBI.

## Responsables et échéancier

### Pour le SGP:

Direction Bureau des grands projets et de la gestion corporative de projets  
Janvier - décembre 2025

### Pour la DBI:

Chef de service Planification et gestion de projets,  
Chefs de division et Gestionnaires de projets  
Novembre 2024 - juin 2026

Nous avons élaboré nos critères d'évaluation en nous inspirant des lois, des politiques et des règlements ainsi que des bonnes pratiques dans le domaine.

### CRITÈRE N° 1

La Ville a élaboré et applique un cadre de gouvernance pour ses projets de grande envergure qui respecte les bonnes pratiques de gestion de projets.

### CRITÈRE N° 2

Ce cadre de gouvernance a été communiqué et expliqué aux différentes directions et aux différents services concernés par la gestion des projets.

### CRITÈRE N° 3

Les rôles et responsabilités des parties prenantes ont été clairement définis et exercés tout au long du projet.

### CRITÈRE N° 4

La Ville gère ses projets dans le respect des exigences auxquelles elle doit se conformer et de ses règles internes.

### CRITÈRE N° 5

L'évaluation des besoins et des risques, l'analyse des options ainsi que l'estimation des coûts sont réalisées de façon rigoureuse, sont documentées et font l'objet d'une approbation en temps opportun.

### CRITÈRE N° 6

Les coûts, l'échéancier et la portée des projets sont consignés et justifiés et ont fait l'objet d'une approbation par le niveau d'autorisation requis.

### CRITÈRE N° 7

Le plan de financement établi pour chacun des projets est autorisé et respecté.

### CRITÈRE N° 8

Une reddition de comptes est produite pour l'ensemble des projets exécutés par les divisions Projets et conception et Gestion et planification immobilière de la Direction des biens immobiliers et par le Service des grands projets. Un registre de leçons apprises est aussi produit.

# annexe 2 Informations concernant les projets audités

Les projets de construction et de rénovation des bâtiments de la Ville visés par cet audit présentent les caractéristiques suivantes :

- ▶ Ils apparaissent de façon évolutive dans les PTI depuis 2020, dans certains cas avant 2019 ;
- ▶ Ils ont été reprogrammés dans le PTI 2022 et 2023 à la suite de la pause due à la COVID-19 et se prolongent jusqu'en 2026 ;
- ▶ Ils sont considérés comme des projets de grande et moyenne envergure, sont d'ordre stratégique et présentent une certaine complexité qui nécessite l'intervention de plusieurs directions clientes.

Bien qu'ils aient été planifiés successivement dans les PTI de la Ville, les projets retenus n'ont pas été réalisés selon leur planification initiale, en raison de diverses circonstances comme la pandémie liée à la COVID-19 qui a sévi entre 2020 et 2021, l'arrivée d'un nouveau conseil à la suite de l'élection municipale de 2021, une restructuration organisationnelle et la vacance de plusieurs postes de direction et d'encadrement à la DBI.

Les tableaux suivants présentent différentes informations sur les projets audités au SGP et à la DBI.

## Projets audités au SGP

Nom du projet	Statut du projet au 31 janvier 2024	Sources de financement	Dépenses cumulatives au 31 janvier 2024 (Rapport financier DFI 030)
<b>Reconstruction de l'usine d'eau potable Mario Pétrone</b>	PFT terminé. Stade de préparation des plans et devis. Contrat octroyé pour le préachat avec des clauses suspensives des équipements de traitement d'eau - montant de 4,4 M\$. <b>Construction prévue à l'automne 2025</b>	Fonds: 4 (Agglo) Règlement d'emprunt: CA-2022-366 au montant de 11 800 000 \$	Dépenses au rapport financier: 1 087 973 \$
<b>Réaménagement de la rue Saint-Charles Ouest</b>	PFT terminé. Plans et devis finalisés à 40 %. Seuls les travaux d'enfouissement sont réalisés. <b>Construction prévue en 2026</b>	Fonds: 3 (Local) Règlements d'emprunt: 2018-1026 au montant de 4 200 000 \$ 2021-1147 au montant de 2 296 140 \$ Total de 6 496 140 \$	Dépenses au rapport financier: 2018-1026: 1 336 258 \$ 2021-1147: 1 928 636 \$ Total: 3 264 894 \$
<b>Construction d'un complexe aquatique</b>	PFT terminé. Plans et devis complétés. Appel d'offres complété pour les services professionnels. Appel d'offres pour la construction complété et lancé. Contrat non octroyé <b>Projet mis en pause</b>	Fonds: 3 (Local) Règlements d'emprunt: 2018-1018 au montant de 3 300 000 \$ 2020-1135 au montant de 31 200 000 \$ Total de 34 500 000 \$	Dépenses au rapport financier: 2018-1018: 1 752 304 \$ 2020-1135: 0 \$
<b>Complexe culturel de Longueuil</b>	Projet initié depuis longtemps. <b>En attente d'une relance</b>	Fonds: 3 (local) Règlement d'emprunt: 2015-894 au montant de 1 000 000 \$. Virement budgétaire: VB 21-071 : 240 625 \$	Dépenses au rapport financier: 2015-894: 667 580 \$ (FERMÉ) VB 21-071 : 83 444 \$



## Projets audités à la DBI

Titre du projet	Statut du projet au 31 janvier 2024	Sources de financement	Dépenses cumulatives au 31 janvier 2024 (Rapport financier DFI 030)
<b>Caserne 44</b>	Projet en phase de terminaison. Réception provisoire en cours. <b>Livraison février 2024</b>	Fonds: 4 (Agglo) Règlements d'emprunt: CA-2018-281 au montant de 5 848 000 \$ (acquisition de terrain et services professionnels) CA-2022-377 au montant de 18 040 000 \$ (construction) Total de 23 888 000 \$	Dépenses au rapport financier: CA-2018-281 : 4 922 592 \$ CA-2022-377 : 15 186 797 \$ Total: 20 109 338 \$
<b>Piscine Olympia</b>	Projet en phase de terminaison. <b>Livraison avril 2024</b>	Fonds: 3 (Local) Règlement d'emprunt: CO-2019-1071 au montant de 10 300 000 \$. Ajout de 5 700 000 \$ provenant du fonds général (CO-220823-8.3) Total de 16 000 000 \$	Dépenses au rapport financier: 11 942 128 \$
<b>Aménagement intérieur des bâtiments corporatifs</b>	Projet en cours dans le cadre de l'organisation du travail flexible. Projet en pause: services professionnels - Étape plans et devis <b>Livraison inconnue</b>	Fonds: 3 (Local) Règlement d'emprunt: CA-2021-353 au montant de 2 170 000 \$ Services professionnels Réparti entre le local (51,2%) et l'agglomération (48,8%)	Dépenses au rapport financier: 538 489 \$
<b>Hôtel de ville - Toiture et tour d'eau</b>	Projet de toiture en phase de terminaison. Projet Tour d'eau en planification. Appel d'offres en cours (non examiné dans cet audit) <b>Livraison octobre 2024</b>	Fonds: 3 (local ou secteur) Fonds: 4 (Agglo) Règlement d'emprunt: CA-2023-370 au montant de 8 100 000 \$.	Dépenses au rapport financier: 3 016 351 \$







03



VILLE DE LONGUEUIL

Gestion  
des équipements  
de protection  
et d'intervention  
au Service de sécurité  
incendie de  
l'agglomération  
de Longueuil  
(SSIAL)

## CONTEXTE

Comme toute municipalité, la Ville de Longueuil a pour mission d'offrir à ses habitants un milieu de vie adapté à leurs besoins. À cet effet, la sécurité publique et civile est, entre autres, assurée par le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL).

Le SSIAL a donc pour mission d'assurer la sécurité incendie et la sécurité civile, en protégeant les personnes et les biens, par ses activités de prévention, de préparation, d'intervention et de rétablissement. En plus d'assurer la prévention et la protection contre les incendies, les spécialités suivantes font partie intégrante de l'offre de service établie dans le Schéma de couverture de risques révisé 2023-2027 adopté par le conseil d'agglomération :

- ▶ Le secours nautique, assuré par l'équipe nautique ;
- ▶ Le secours aux personnes en détresse dans des endroits difficilement accessibles, assuré par l'équipe de sauvetage d'urgence en milieu isolé (SUMI) ;
- ▶ La désincarcération.

Selon le Rapport d'activités 2022, le SSIAL compte sur un effectif de 346 employés, dont 314 pompiers, pour assurer sa mission. Le SSIAL a répondu en moyenne à 8 190 appels d'urgence par an au cours des trois dernières années. Pour l'année 2022, les 8 757 appels d'urgence se répartissaient majoritairement entre les incendies (bâtiments, véhicules et extérieurs), les assistances sans désincarcération et les vérifications diverses.

Pour faire face à la demande actuelle et future, les opérations requièrent de nombreux équipements. La sélection, l'usage et la disposition de ces équipements sont encadrés par des normes largement utilisées dans le milieu de la sécurité incendie, soit les normes de la *National Fire Protection Association*, dites normes NFPA.

## OBJECTIF D'AUDIT

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la gestion des équipements de protection et d'intervention au SSIAL est effectuée de manière efficace, efficiente et économique, en conformité avec les lois et règlements en vigueur.

## CONCLUSION

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que la gestion des équipements de protection et d'intervention effectuée par le SSIAL permet d'assurer un niveau d'efficacité, à savoir :

- ▶ Planifier et procéder aux acquisitions, aux réparations et aux remplacements de sorte à assurer la disponibilité d'équipements ;
- ▶ Encadrer leur utilisation afin qu'ils soient maintenus en bon état pour un déploiement sécuritaire ;
- ▶ Répondre aux exigences en termes d'inspection et d'entretien des équipements ;
- ▶ Élaborer et fournir la formation continue pour assurer une manipulation adéquate et actualisée des équipements.

Cependant, cette gestion n'est pas efficiente, car les outils utilisés ne sont pas adaptés aux opérations du SSIAL.

Des recommandations ont été formulées concernant les volets suivants :

### **Gestion des stocks**

Les processus en place au SSIAL reposent largement sur Excel, l'outil principal utilisé par la division Logistique pour traiter ses données. Or, il s'agit là d'un logiciel de bureautique et non d'un logiciel de gestion intégré. Il n'est pas adapté aux besoins de la division Logistique et, plus largement, du SSIAL.

## **Organisation du travail et exécution des tâches**

La gestion effectuée par la division Logistique implique plusieurs intervenants. Les fichiers utilisés sont mis à jour par plusieurs personnes, dont certaines n'ayant pas de compétences informatiques suffisantes, ce qui occasionne des erreurs récurrentes. Il existe plusieurs fichiers de suivi, ce qui donne lieu à de la duplication inutile d'informations.

## **Documentation des différents processus**

La documentation tenue par le SSIAL est insuffisante. Le fichier d'inventaire ne permet pas de retracer tous les mouvements survenus dans l'année, car il n'est pas complété de manière systématique et il n'est pas toujours à jour. Enfin, les différents formulaires envoyés à la division Logistique par le personnel de caserne pour les demandes de stock ne sont pas remplis de manière uniforme non plus.

## **Entreposage et contrôle d'accès**

Les contrôles d'accès en place ne sont pas suffisants. De plus, il n'existe pas de plan physique d'organisation de l'entrepôt.

## **Disposition des équipements en fin de durée de vie utile**

La disposition des équipements est peu formalisée, particulièrement lorsque celle-ci fait l'objet de dons à l'étranger. Notamment, certains envois ont eu lieu sans approbation adéquate au préalable.



# Table des matières

Contexte	55
Objectif de l'audit	65
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	66
Conclusion et faits saillants	67
Pratiques positives	69
Observations et recommandations	70
3.1 Gestion informatique des stocks	70
3.2 Examen et réorganisation des tâches au sein de la division Logistique	73
3.3 Documentation des procédures	74
3.4 Contrôles d'accès physique et entreposage des équipements	76
3.5 Disposition des équipements	77
Annexe – Critères d'évaluation	79



## Contexte

Comme toute municipalité, la Ville de Longueuil a pour mission d'offrir à ses habitants un milieu de vie adapté à leurs besoins. À cet effet, la sécurité publique et civile est, entre autres, assurée par le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL).

Le SSIAL a donc pour mission d'assurer la sécurité incendie et la sécurité civile en protégeant les personnes et les biens, par ses activités de prévention, de préparation, d'intervention et de rétablissement<sup>1</sup>. En plus de la prévention et de la protection contre les incendies, les spécialités suivantes font partie intégrante de l'offre de service établie dans le Schéma de couverture de risques révisé 2023-2027<sup>2</sup> adopté par le conseil d'agglomération :

- ▶ Le secours nautique, assuré par l'équipe nautique ;
- ▶ Le secours aux personnes en détresse dans des endroits difficilement accessibles, assuré par l'équipe de sauvetage d'urgence en milieu isolé (SUMI) ;
- ▶ La désincarcération.

De plus, une entente de service renouvelable est en vigueur jusqu'au 31 décembre 2026 avec le Service de sécurité incendie de Montréal, pour une entraide en lien avec les spécialités suivantes : sauvetages en hauteur, espaces clos, effondrements de structure et de tranchée, et matières dangereuses.

Selon le Rapport d'activités 2022<sup>3</sup>, le SSIAL compte sur un effectif de 346 employés, dont 314 pompiers, pour assurer sa mission. Le SSIAL a répondu en moyenne à 8 190 appels d'urgence par année au cours des trois dernières années<sup>4</sup>. En 2022, les 8 757 appels d'urgence se répartissaient majoritairement entre les incendies (bâtiments, véhicules et extérieurs), les assistances sans désincarcération et les vérifications diverses.

Selon le Schéma de couverture de risques révisé 2023-2027, le nombre d'adresses à risque élevé et très élevé a respectivement augmenté de 53 % et 151 % dans l'agglomération de Longueuil entre 2014 et 2022<sup>5</sup>. Pour les années à venir, le SSIAL s'attend à une hausse de son activité en raison de la croissance démographique de l'agglomération.

<sup>1</sup> Ville de Longueuil, Service de sécurité incendie, <https://longueuil.quebec/fr/services/service-de-securite-incendie>

<sup>2</sup> Schéma de couverture de risques révisé 2023-2027, Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil

<sup>3</sup> Rapport d'activités 2022, Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil

<sup>4</sup> Rapport d'activités 2022, Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil

<sup>5</sup> Schéma de couverture de risques révisé 2023-2027, Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil



Pour faire face à la demande actuelle et future, les opérations requièrent de nombreux équipements dont les principales catégories sont listées ci-dessous. La sélection, l'usage et la disposition de ces équipements sont encadrés par des normes largement utilisées dans le milieu de la sécurité incendie, soit les normes de la *National Fire Protection Association*, dites normes NFPA.

## Tableau 1

### Types d'équipements d'intervention et de protection utilisés au SSIAL

---

Camions: pompes-échelles, autopompes et citernes

---

Habits de combat

---

Casques, gants et bottes de protection

---

Appareils de protection respiratoire individuels autonomes (APRIA)

---

Bouteilles d'air respirable

---

Boyaux et échelles portatives

---

Caméras à imagerie thermique et lampes portatives

---

Détecteurs 4 gaz portatifs

---

Lances d'incendie diverses

---

Outils de désincarcération (pincés, couteaux et écarteurs)

---

Cordages, harnais et sangles de sécurité

---

Entre 2020 et 2022, le SSIAL a déboursé 2,7 millions de dollars en achat d'équipements, dont 1,3 millions de dollars en vertu du plan triennal d'immobilisations. Il a également réalisé des dépenses d'entretien s'élevant à 526 000 \$ pour la même période.

Le stock d'équipements et de fournitures détenu par le SSIAL est conservé à son entrepôt principal. De cet entrepôt, le stock est distribué aux 11 casernes et 2 bâtiments administratifs répartis sur le territoire de l'agglomération, qui sont listés dans le tableau suivant :

**Tableau 2 – Casernes et bâtiments administratifs du SSIAL**

Ville de l'agglomération	Caserne ou bâtiment	Adresse	Informations supplémentaires
<b>Boucherville</b>	<b>11</b>	600, chemin du Lac	
<b>Boucherville</b>	<b>12</b>	503, rue d'Avaugour	
<b>Brossard</b>	<b>43</b>	3300, boulevard Lapinière	Caserne et bureau de la division Formation
<b>Brossard</b>	<b>44</b>	3800, boulevard Matte	
<b>Longueuil</b>	<b>33</b>	1510, rue Bellevue	
<b>Longueuil</b>	<b>31</b>	2205, rue Saint-Georges	Caserne et bureau de la sécurité civile
<b>Longueuil</b>	<b>22</b>	1920, rue Brébeuf	
<b>Longueuil</b>	<b>23</b>	1700, boulevard Curé-Poirier Est	Caserne et quartier général
<b>Longueuil</b>	<b>34</b>	2980, boulevard Moïse-Vincent	
<b>Longueuil</b>	<b>41</b>	1505, rue Boudreau	
<b>Longueuil</b>	<b>Bâtiment administratif</b>	777, rue d'Auvergne	Division des mesures préventives et des relations avec la communauté
<b>Longueuil</b>	<b>Bâtiment administratif</b>	1200, rue Soucy	Bureau de la division Logistique
<b>Saint-Bruno-de-Montarville</b>	<b>14</b>	1595, rue Montarville	

L'entièreté des opérations assurées par le SSIAL requiert la disponibilité d'équipements adaptés, en bon état et en quantité suffisante compte tenu des effectifs. De plus, la santé et la sécurité du personnel pompier est intimement lié à la disponibilité et à l'état des équipements de protection et d'intervention mis à sa disposition par le SSIAL.

Ainsi, la gestion des équipements apparaît comme un volet hautement important rattaché à la raison d'être du SSIAL, volet sans lequel les services de sécurité incendie ne peuvent tout simplement pas être rendus.

## Règlementation applicable

Plusieurs lois, règlements, politiques et normes s'appliquent à la gestion des équipements en raison notamment, du lien étroit avec les opérations relatives aux incendies et les conditions de travail du personnel du SSIAL.

### *Loi sur la sécurité incendie*

Cette loi provinciale régit la protection des biens et des personnes contre les incendies de toute nature. Elle définit également les rôles et responsabilités des différents acteurs en matière de prévention, de planification ou de lutte contre les incendies.

Parce que la Ville de Longueuil est une municipalité assimilée à une autorité régionale au sens de cette loi (cf. article 8), elle a l'obligation de se conformer à la section portant sur les autorités locales et régionales (Chapitre III, section I). Cette dernière énonce les responsabilités de telles autorités, par exemple :

- ▶ Établir un schéma de couverture de risques fixant, pour tout leur territoire, des objectifs de protection contre les incendies et les actions requises pour les atteindre. (Article 8)
- ▶ Proposer des objectifs de protection optimale qui peuvent être atteints par le développement de mesures adéquates et par une gestion efficiente de l'ensemble des ressources disponibles. Ces objectifs peuvent porter sur la prévention, la formation des effectifs, la préparation des interventions et les secours. (Article 14)

En tant que service de sécurité incendie désigné par la municipalité de Longueuil, le SSIAL a l'obligation de se référer et de se conformer à la section portant sur les services municipaux de sécurité incendie (Chapitre III, section III). Cette section énonce les rôles et responsabilités des services municipaux et encadre leurs activités. En voici quelques extraits :

- ▶ Le service de sécurité incendie, établi par une autorité locale ou régionale ou par une régie intermunicipale, est chargé de la lutte contre les incendies ainsi que des sauvetages lors de ces événements.
- ▶ Il peut également être chargé, avec les autres services concernés, de la lutte contre les sinistres, du secours aux victimes d'accident, du secours des personnes sinistrées et de leur évacuation d'urgence.

### **Loi sur la santé et la sécurité du travail**

Cette loi a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleurs. Elle établit les mécanismes de participation des travailleurs et de leurs associations, ainsi que des employeurs et de leurs associations à la réalisation de cet objet.

En tant qu'employeur, le SSIAL a l'obligation de se conformer à cette loi et plus particulièrement aux obligations générales relatives à la santé, à la sécurité et à l'intégrité physique des travailleurs. En voici quelques extraits :

- ▶ L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique et psychique du travailleur. Il doit notamment :
  - 1° s'assurer que les établissements sur lesquels il a autorité sont équipés et aménagés de façon à assurer la protection du travailleur ;
  - 3° s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur ;
  - 5° utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur ;
  - 6° prendre les mesures de sécurité contre l'incendie prescrites par règlement ;
  - 7° fournir un matériel sécuritaire et assurer son maintien en bon état ;
  - 8° s'assurer que l'émission d'un contaminant ou l'utilisation d'une matière dangereuse ne porte atteinte à la santé ou à la sécurité de quiconque sur un lieu de travail ;
  - 9° informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié ;
  - 11° fournir gratuitement au travailleur tous les moyens et équipements de protection individuels choisis par le comité de santé et de sécurité conformément au paragraphe 4° de l'article 78 ou, le cas échéant, les moyens et équipements de protection individuels ou collectifs déterminés par règlement et s'assurer que le travailleur, à l'occasion de son travail, utilise ces moyens et équipements ;

Cette loi encadre par ailleurs la formation des comités de santé et sécurité sur les lieux de travail.



### Règlement sur la santé et la sécurité du travail

Déoulant directement de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, ce règlement s'applique à tous les établissements soumis à cette loi. Il contient des indications plus spécifiques ainsi que des normes minimales que les établissements doivent respecter en matière de santé et de sécurité des travailleurs. Enfin, le règlement contient une section sur les appareils de protection respiratoire dont voici un extrait :

- ▶ Les systèmes de production et de distribution d'air comprimé respirable doivent être entretenus conformément aux instructions du fabricant. La date à laquelle a lieu un tel entretien de même que le nom de la personne l'ayant effectué doivent être consignés par l'employeur dans un registre que celui-ci doit conserver pendant une période d'au moins 5 ans.

### Normes NFPA

Les normes NFPA (*National Fire Protection Association*) sont des normes internationales largement utilisées par les bureaux et services pompiers. Elles regroupent les meilleures pratiques en matière de protection contre l'incendie et fournissent des règles encadrant, entre autres, les différents volets des opérations de sécurité incendie.

Le SSIAL s'y réfère amplement pour la mise en place de ses processus internes. En ce qui concerne les équipements, voici quelques extraits de ces normes :

- ▶ Les ensembles de lutte contre les incendies de proximité doivent être retirés conformément aux articles 10.2.1 et 10.2.2, pas plus de 10 ans suivant la date de fabrication des ensembles ou des éléments des ensembles. (NFPA 1851, article 10.2.1).
- ▶ Les ensembles et les éléments des ensembles ne doivent pas être entreposés à des températures inférieures à -32 °C (-25 °F) ou supérieures à 82 °C (180 °F). (NFPA 1851, article 9.1.4).
- ▶ Les organisations doivent fournir des moyens de nettoyage et de décontamination des éléments. (NFPA 1855, article 7.1.1).
- ▶ La partie faciale doit être soigneusement nettoyée après chaque usage et désinfectée au besoin. Le nettoyage et la désinfection de la partie faciale doivent être exécutés selon les instructions du fabricant en utilisant seulement les agents indiqués par le manufacturier. (NFPA 1851, article 6.1.2).

### Normes CSA

Il s'agit des normes de l'Association canadienne de normalisation (en anglais, *Canadian Standards Association*). Elles sont utilisées pour sélectionner les équipements qui respectent les exigences de conception, de fabrication et de température et autres exigences pertinentes des normes NFPA. Les normes CSA permettent de certifier ces équipements.

### **Guide des bonnes pratiques sur l'entretien des vêtements de protection pour la lutte contre les incendies**

Ce guide de bonnes pratiques a été publié en 2016 et mis à jour en 2024 par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Largement inspiré des normes NFPA, il fournit un recueil d'informations à l'intention des services de sécurité incendie. Il couvre la réglementation québécoise applicable, les risques inhérents aux opérations des pompiers ainsi que l'usage et la disposition des équipements vestimentaires. En voici quelques extraits :

- ▶ Un pompier ou une pompière ne doit pas transporter ou ranger un VPI (vêtement de protection individuel) contaminé ou potentiellement contaminé à l'intérieur de son véhicule personnel, dans sa maison ou dans un établissement public (ex: commerce, bureau). (Paragraphe 7.1.2).
- ▶ Tous les pompiers et pompières doivent effectuer une réduction préliminaire de l'exposition (RPE), au moment de quitter la zone chaude, et ce, pour toutes les interventions au cours desquelles leurs VPI peuvent être contaminés. (Paragraphe 6.1).
- ▶ Les VPI qui ne réussissent pas la certification ou qui ont atteint leur durée de vie utile de dix ans peuvent être utilisés lors de formations sans incendie seulement s'ils ne sont pas contaminés, endommagés ou défectueux. Les VPI qui ne sont plus certifiés doivent être bien identifiés (marquage) et recensés afin que soit limitée leur utilisation aux exemptions. (Paragraphe 10.2.1).
- ▶ Les VPI qui ne réussissent pas la certification et qui doivent être éliminés et détruits devront l'être de manière qu'il ne soit plus possible de les utiliser. (Paragraphe 10.2.2).

### **Protocole des conditions de travail des officiers-cadres du SSIAL**

Ce protocole encadre les conditions de travail des officiers pompiers cadres du SSIAL, à l'exception du directeur, du directeur adjoint ou de l'assistant directeur<sup>6</sup>. L'article 5 énonce les procédures en matière d'allocation vestimentaire et d'équipements<sup>7</sup>.

### **Convention collective des pompiers et pompières de l'agglomération de Longueuil**

Cette convention collective s'applique à tous les salariés du SSIAL. La convention fournit une liste du matériel fourni au pompier (vêtements et équipements)<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Protocole des conditions de travail des officiers-cadres du SSIAL, article 1.01, page 1

<sup>7</sup> Protocole des conditions de travail des officiers-cadres du SSIAL, article 5, page 7

<sup>8</sup> Convention collective des pompiers et pompières de l'agglomération de Longueuil, annexe L, page 86



## Rôles et responsabilités

La gestion des équipements occupe une place centrale dans les activités du SSIAL, car elle influe directement sur l'efficacité des opérations et sur la sécurité du personnel pompier. Ce rôle critique est assuré grâce à plusieurs parties prenantes qui collaborent pour l'atteinte des objectifs du SSIAL; les paragraphes qui suivent en font une brève description.

### Division Logistique

Dirigée par le Chef de division – Logistique, cette division comporte un total de 10 employés :

- ▶ 1 chef de division ;
- ▶ 2 employés de soutien administratif ;
  - > 1 adjointe administrative ;
  - > 1 technicienne en ressources matérielles et en approvisionnement ;
- ▶ 2 lieutenants reclassés pompiers attitrés aux opérations courantes selon l'annexe R de la convention collective 2021-2025, car ils ne peuvent plus participer à des interventions en raison de problèmes de santé ou de limitations physiques à la suite d'accidents de travail ;
- ▶ 3 pompiers attitrés aux opérations courantes dont 1 reclassés à la division Logistique, car il ne peut plus participer à des interventions en raison de problèmes de santé ou de limitations physiques à la suite d'accidents de travail ;
- ▶ 2 pompiers temporaires en soutien selon un horaire régulier.

Cette division est le cœur de la gestion des stocks et des actifs du SSIAL. Les responsabilités de la division sont réparties en cinq catégories distinctes, soit :

1. La gestion du parc de véhicules ;
2. La gestion des équipements ;
3. La gestion des stocks ;
4. La gestion des bâtiments et des biens immobiliers ;
5. La gestion des équipes spécialisées.



En ce qui concerne les équipements dont la gestion fait l'objet de notre audit, voici les responsabilités de la division Logistique du SSIAL :

### Gestion des équipements

- ▶ Planifier et coordonner à court, moyen et long terme, l'uniformisation et le remplacement des équipements (vêtements, équipements d'intervention, équipements hydrauliques);
- ▶ Assurer la gestion de l'entretien préventif de l'ensemble des équipements (APRIA, tuyaux, échelles, détecteurs, etc.);
- ▶ Établir les priorités de remplacement des équipements du service;
- ▶ Participer à l'amélioration des produits et des équipements utilisés;
- ▶ Rechercher des informations sur de nouveaux produits à acquérir;
- ▶ Planifier et coordonner les réparations des équipements avec les intervenants internes et/ou externes;
- ▶ Assurer le respect des normes en vigueur applicables aux équipements.

### Gestion des stocks

- ▶ Planifier et assurer la mise en place d'un stock répondant aux besoins opérationnels;
- ▶ Établir les quantités minimum et maximum des produits à maintenir en stock;
- ▶ Assurer l'approvisionnement, auprès de fournisseurs variés, en équipement et en accessoires divers;
- ▶ Respecter les normes, les règles et les lois en vigueur dans le processus d'acquisition applicable au SSIAL.

### Directeur adjoint – Mesures préventives, logistique et approvisionnement

Il est le supérieur hiérarchique du Chef de division – Logistique.

Le Directeur adjoint est responsable de l'approvisionnement et de la gestion des stocks; ses tâches incluent, entre autres :

- ▶ La supervision du processus d'acquisition des équipements;
- ▶ La planification du financement des acquisitions;
- ▶ La rédaction des devis et la recherche d'équipements (tâche partagée avec le Chef de division – Logistique).



### **Chef de division – Opérations, formation et santé et sécurité du travail**

Il s'occupe de la formation des pompiers en intégration ainsi que du maintien des compétences des pompiers, en se servant des normes NFPA et des règles de la CNESST comme référence. Il dispose d'une équipe de 13 personnes, soit 1 adjointe administrative, 4 instructeurs et 8 formateurs qui travaillent sur demande dépendamment des besoins de formation particuliers. Cette nouvelle équipe de formateurs sur demande est présente depuis 2021.

Le chef de division établit le budget de formation, recense les besoins en formation et les planifie afin de bâtir un programme. Les besoins en formation sont basés majoritairement sur la veille informationnelle, la communication avec les collègues des autres services pompiers, le niveau des embauches et les acquisitions d'équipements. Dans ce dernier cas, le chef de division – Logistique avise le chef de division – Opérations, formation et santé et sécurité du travail au sujet des nouveaux équipements achetés. Pour ce faire, le chef de division - Logistique commande au fournisseur un échantillon qui sera livré en avance afin que la division Opérations, formation et santé et sécurité du travail soit en mesure de fournir une formation en amont. Cela permet aux pompiers d'être prêts à utiliser les nouveaux équipements lorsqu'ils arrivent dans les casernes.

### **Chef de division – Opérations, relations de travail et équipes spécialisées**

Il est agent de liaison avec la centrale 911 pour l'acheminement des ressources adéquates. Il assure les relations de travail avec l'Association des pompiers et pompières de l'agglomération de Longueuil (APPAL).

En ce qui a trait à la santé et sécurité du travail (SST), de nombreuses informations sont mises à la disposition des pompiers sous forme de directives générales permanentes. Le chef de division s'assure dans un premier temps que les directives de SST sont à jour. Ensuite, il collabore également au programme de maintien de compétences concernant les directives à rappeler à la mémoire des employés. Il travaille en étroite collaboration avec les chefs aux opérations, qui sont les plus proches de l'action et qui peuvent identifier rapidement des besoins en formation et en prévention. Enfin, il siège avec ses collègues au comité de SST du SSIAL et il travaille en étroite collaboration avec les ressources humaines (RH) pour s'assurer de l'application des directives RH au SSIAL.

### **Lieutenants, pompiers et pompières**

Ils répondent aux appels d'urgence et interviennent dans différentes situations de détresse sur le territoire de l'agglomération (incendies, lieux d'accidents, sauvetage nautique ou hors route). En tant qu'employés du SSIAL, ils prennent connaissance des directives du SSIAL et s'y soumettent afin d'assurer leur santé et leur sécurité ainsi que le bon fonctionnement des opérations. En ce qui concerne les équipements en caserne, ils assument des tâches quotidiennes d'inspection et de nettoyage dans le but de les maintenir en bon état et d'en signaler les bris et les manques.

De plus, sous la supervision des lieutenants de caserne, le personnel participe également aux vérifications, inspections et entretiens annuels des équipements selon la planification établie pour la gestion des activités de caserne. Dans ce cadre, ils procèdent à l'entretien annuel des échelles portatives, à l'entretien et aux tests hydrostatiques des boyaux incendie, aux vérifications des quantités de boyaux incendie, au lavage des sièges des véhicules (pour la décontamination), le tout tel que défini par les directives applicables.

## Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la Gestion des équipements de protection et d'intervention au SSIAL. Nous avons réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de missions de certification 3001 (NCMC 3001) Missions d'appréciation directe* émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la gestion des équipements de protection et d'intervention au SSIAL est effectuée de manière efficace, efficiente et économique, en conformité avec les lois et les règlements en vigueur.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la *Norme canadienne de gestion de la qualité 1 (NCGQ 1), Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



# Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de juillet 2023 à mars 2024. La période couverte allait de janvier 2020 à décembre 2022. Cependant, les éléments de tests sélectionnés incluaient des activités de gestion effectuées jusqu'en décembre 2023. Nous avons également tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en mai 2024. L'audit a porté sur les éléments suivants :

- ▶ La qualité et la pertinence des outils servant à définir les besoins ;
- ▶ La planification des acquisitions et les méthodes de définition des besoins opérationnels ;
- ▶ La planification budgétaire des acquisitions d'équipements y compris l'acquisition des vêtements et des uniformes ;
- ▶ Le suivi des durées de vie utile des différents équipements et la planification de leur remplacement ;
- ▶ Les procédures encadrant l'utilisation des équipements de protection et d'intervention jusqu'à leur disposition de même que l'utilisation des allocations vestimentaires prévues aux conventions collectives ;
- ▶ Les procédures d'entretien, d'inspection et de contrôle des équipements de protection et d'intervention ;
- ▶ Les procédures relatives à l'entreposage et à l'accès physique aux emplacements de stockage ;
- ▶ Les pratiques en matière de formation et de maintien des compétences en lien avec l'utilisation des équipements ;
- ▶ La collecte et la production d'une information de gestion visant à soutenir la prise de décision.

Il faut toutefois noter qu'en ce qui concerne l'approvisionnement, la gestion contractuelle n'a pas été auditée, car elle a fait l'objet d'une revue en 2022.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- ▶ Rencontres avec plusieurs intervenants du SSIAL dont le directeur, le directeur adjoint – Mesures préventives, logistique et approvisionnement et le chef de division Logistique ;
- ▶ Analyse des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes à la gestion des équipements ;
- ▶ Examen de divers documents internes et externes liés à la gestion des équipements ainsi que des lois, des politiques et des procédures applicables ;
- ▶ Lecture et examen des normes NFPA ainsi que des ressources de la CNESST ;
- ▶ Visites de casernes et observation des installations ;

- ▶ Réalisation de tests portant sur l'utilisation des allocations vestimentaires et sur l'application des procédures de décontamination, d'entretien et de disposition des équipements ;
- ▶ Réalisation de tests portant sur l'exactitude de l'information contenue dans la base de données du SSIAL ;
- ▶ Consultation d'un expert externe pour l'analyse critique de la gestion effectuée par l'audit et la formulation de recommandations pertinentes.

Enfin, nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur collaboration tout au long du mandat.

## Conclusion et faits saillants

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que la gestion des équipements de protection et d'intervention effectuée par le SSIAL permet d'assurer un niveau d'efficacité, à savoir :

- ▶ Planifier et procéder aux acquisitions, aux réparations et aux remplacements de sorte à assurer la disponibilité d'équipements ;
- ▶ Encadrer leur utilisation afin qu'ils soient maintenus en bon état pour un déploiement sécuritaire ;
- ▶ Répondre aux exigences en termes d'inspection et d'entretien des équipements ;
- ▶ Élaborer et fournir la formation continue pour assurer une manipulation adéquate et actualisée des équipements.

Cependant, cette gestion n'est pas efficiente, car les outils utilisés ne sont pas adaptés aux opérations du SSIAL. En conséquence, l'inefficience constatée entraîne des pertes de temps et, en fin de compte, des pertes de productivité importantes.

### Gestion des stocks

Les processus en place au SSIAL reposent largement sur Excel, l'outil principal utilisé par la division Logistique pour traiter ses données. Or, il s'agit là d'un logiciel de bureautique et non d'un logiciel de gestion intégré. Il n'est pas adapté aux besoins de la division Logistique et, plus largement, du SSIAL.

Le recours systématique à Excel a pour premier résultat une gestion des stocks laborieuse et chronophage. En effet, le temps d'exécution des tâches se trouve rallongé, car certains employés doivent exécuter leur travail régulier, puis effectuer de l'entrée de données ou de la correction de données pour maintenir l'intégrité des données. De plus, à cause des limites inhérentes à l'outil, l'information de gestion produite est insuffisante, car Excel ne permet pas de générer des informations de gestion pertinentes, pourtant indispensables. En outre, les multiples manipulations et l'absence de contrôle d'accès limitent la fiabilité des données contenues dans les fichiers.

## Organisation du travail et exécution des tâches

La gestion effectuée par la division Logistique implique plusieurs intervenants. Les fichiers utilisés sont mis à jour par plusieurs personnes, dont certaines n'ayant pas de compétences informatiques suffisantes, ce qui occasionne des erreurs récurrentes. Il existe plusieurs fichiers de suivi, ce qui donne lieu à de la duplication inutile d'informations. Par ailleurs, en raison des délais d'exécution allongés mentionnés au point précédent, la division accuse un retard dans la mise à jour des fichiers d'inventaire, car les ressources affirment manquer de temps pour l'achever. Cela contribue au manque d'efficacité dans l'exécution des procédures de gestion.

## Documentation des différents processus

La documentation tenue par le SSIAL est insuffisante. À plusieurs reprises, nous avons relevé des documents manquant d'information ou complétés de manière non uniforme. Le fichier d'inventaire ne permet pas de retracer tous les mouvements survenus dans l'année, car il n'est pas complété de manière systématique et il n'est pas toujours à jour. Enfin, les différents formulaires envoyés à la division Logistique par le personnel de caserne pour les demandes de stock ne sont pas remplis de manière uniforme non plus, de sorte qu'il y manque parfois des signatures, des dates ou des explications dans les cellules pourtant prévues à cet effet.

## Entreposage et contrôle d'accès

Les contrôles d'accès en place ne sont pas suffisants. De plus, il n'existe pas de plan physique d'organisation de l'entrepôt.

## Disposition des équipements en fin de durée de vie utile

La disposition des équipements est peu formalisée, particulièrement lorsque celle-ci fait l'objet de dons à l'étranger. Notamment, certains envois ont eu lieu sans approbation adéquate au préalable.

## Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- ▶ L'élaboration de directives internes inspirées des normes NFPA permet la mise en œuvre de procédures conformes aux exigences de la réglementation.
- ▶ La détermination de quantités minimales à détenir en stock pour les vêtements de protection individuelle assure une disponibilité continue des équipements de protection et d'intervention, évitant ainsi des perturbations des opérations.
- ▶ La mise à contribution de toutes les divisions du SSIAL pour la détermination des besoins en équipements permet la mise en commun des commandes, assurant ainsi un processus d'achat plus efficace.
- ▶ Les délais de livraison allongés concernant les commandes des unités de réserve sont pris en compte afin d'assurer la disponibilité d'équipements importants dont l'absence nuirait à la sécurité des pompiers ou à la tenue efficace des opérations.
- ▶ Un contrôle visant à s'assurer que les vérifications quotidiennes de divers équipements est exercé par les lieutenants dans les casernes, notamment les équipements manuels, mécaniques et hydrauliques, les batteries et les caméras thermiques.
- ▶ Une planification des formations est effectuée avant la réception des équipements, à l'aide d'échantillons, afin de s'assurer que le personnel est prêt à les utiliser au moment de leur déploiement.



# Observations et recommandations

## 3.1

### Gestion informatique des stocks

---

#### Observations

Le SSIAL effectue la quasi-totalité de ses activités de gestion au moyen de fichiers Excel. Cette pratique pose de nombreux problèmes :

- ▶ Excel ne peut pas générer des indicateurs ou des rapports de données agrégées. Or, ce type d'information permet aux gestionnaires de disposer rapidement d'informations synthétiques et de planifier plus efficacement leurs activités. En n'utilisant qu'Excel, le SSIAL est limité à n'obtenir que les informations que son personnel sait générer à l'aide de ce logiciel.
- ▶ Les stocks étant très divers, les fichiers créés pour les gérer et en faire le suivi sont nombreux. Puisque l'information n'est pas centralisée, les utilisateurs ne peuvent pas avoir de vue d'ensemble des éléments répertoriés ni dégager des informations synthétiques de qualité. De plus, cela engendre des pertes de temps causées par la recherche continue de la bonne information.
- ▶ L'utilisation étendue d'Excel accroît le risque d'erreurs en raison des manipulations à répétition. D'ailleurs, plusieurs documents que nous avons examinés comportaient des erreurs ou manquaient d'informations pour cette raison.
- ▶ Il n'y a pas de niveaux d'accès différents pour catégoriser les droits des différents utilisateurs. Cela a un effet négatif sur la fiabilité des données, car le risque qu'une erreur ou qu'une modification survienne sans être détectée est très élevé.
- ▶ Il ne s'agit pas d'un outil automatisé. Toutes les mises à jour devant être faites manuellement sur de multiples fichiers, cela représente une perte de temps. Par conséquent, il arrive souvent que les fichiers ne soient pas à jour et que cela ne soit découvert qu'au moment où l'on a besoin de cette information pour effectuer une action.

À cause des efforts importants requis avec l'utilisation d'Excel, l'information produite par le SSIAL est loin d'être suffisante et suffisamment pertinente pour soutenir la prise de décisions concernant, par exemple, le niveau des stocks, les coûts historiques et les délais de livraison historiques, les délais de rotation des stocks, les durées et les coûts des réparations.



Plusieurs directions de la Ville utilisent un outil de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) dénommé Guide TI. Il comporte plusieurs modules permettant notamment la gestion des équipements et des composantes, la gestion des inspections et des entretiens préventifs, l'administration et la gestion des accès, le suivi des bons de travail pour les équipements en réparation. Il permet également de générer des rapports et de suivre des indicateurs de gestion. La Direction des technologies de l'information octroie les licences aux directions qui le demandent. De plus, le Service de gestion des équipements motorisés a été désigné superutilisateur par le fournisseur de Guide TI. Il constitue une ressource de référence pour les autres directions et services qui souhaitent utiliser les modules disponibles de manière optimale en vue d'optimiser eux-mêmes leurs processus de gestion.

Cette solution présente les avantages suivants :

- ▶ Utilisation d'une solution logicielle déjà en place à la Ville et pour laquelle il existe des personnes-ressources à l'interne ;
- ▶ Attribution de la responsabilité à un employé expressément désigné pour la gestion technologique des stocks ;
- ▶ Gains de productivité grâce à une plus grande efficacité dans l'exécution du travail ;
- ▶ Optimisation des processus de planification des acquisitions, des inspections et des entretiens et des réparations ;
- ▶ Programmation de rappels automatiques permettant de contrôler les échéances ;
- ▶ Gestion plus précise et plus efficace des stocks et du cycle de vie des équipements ;
- ▶ Informations historiques centralisées sur une seule plateforme ;
- ▶ Possibilité de contrôler les accès aux différents niveaux d'information et aux différents modules ;
- ▶ Possibilité de générer des rapports synthétiques et des suivis d'indicateurs. L'utilisation de Guide TI fournira au SSIAL de l'information de gestion pouvant soutenir la prise de décisions.

### Recommandations

Le SSIAL devrait se doter d'un outil de gestion informatique des stocks et exploiter ce contexte favorable en affectant une ressource qui assurera spécialement cette gestion.

Outre l'implantation du système de gestion comme telle, la mise en œuvre de cette recommandation comporte trois phases qui se détaillent comme suit :

1. La définition des besoins informatiques.
2. La définition des besoins en ressources humaines pour exploiter le système.
3. L'établissement d'un calendrier de suivi pour s'assurer que les besoins sont comblés et résoudre les problèmes qui peuvent survenir. Ce suivi peut comprendre la participation de la Direction des technologies de l'information ainsi que d'un utilisateur expérimenté.

## Commentaires et plan d'action de la direction

Le SSIAL est conscient de la complexité et des limites de la gestion avec Excel. Nous avons établi et présenté nos besoins en matière de gestion des équipements et des fournitures à l'aide d'un logiciel de gestion intégré. Les besoins ont été établis avec l'aide de la Direction des technologies de l'information en 2019. Un dossier a été monté et présenté au Comité de priorisation des projets (COPP), mais n'a pas été retenu à la hauteur de nos attentes par l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion intégré. Les orientations prises ont été dirigées vers une étude de faisabilité pour adapter les modules du logiciel Emergensys, déjà utilisé pour la répartition assistée par ordinateur par la division des opérations et de la prévention. L'étude de faisabilité n'ayant pas été concluante, nous avons fait l'installation de Guide TI à la division Logistique. À cette période, le manque de ressources n'a pas permis d'utiliser cette solution qui semblait prometteuse.

Fort de ce constat, le SSIAL a associé les besoins en gestion des équipements et des fournitures avec les besoins en ressources nécessaires pour améliorer le contrôle et le suivi des stocks. Depuis deux ans, le SSIAL a mis en place des mesures en conséquence, telles que :

- ▶ La relance de l'utilisation du logiciel Guide TI avec une participation au comité GMAO et une rencontre avec le superutilisateur du Service de gestion des équipements motorisés.
- ▶ L'évaluation des ressources nécessaires pour implanter le Guide TI qui s'est traduit par :
  - > l'embauche d'un chef de division Approvisionnement et gestion des stocks (janvier 2024);
  - > l'embauche d'un deuxième technicien en ressources matérielles et approvisionnement (mai 2024);
  - > la création d'un poste de technicien en gestion et intégration des applications dont l'embauche est à venir.
- ▶ L'amorce d'une révision des processus et des tâches du personnel de la division Logistique (mars 2024).

Le SSIAL va :

- ▶ Implanter le Guide TI nouvelle génération ;
- ▶ Réviser les processus de gestion des stocks ;
- ▶ Réviser les tâches du personnel logistique, incluant celles de l'adjointe administrative et du technicien en ressources matérielles ;
- ▶ Former le personnel sur le Guide TI ;
- ▶ Intégrer les stocks au Guide TI ;
- ▶ Contrôler et valider les stocks.

## Responsables et échéancier

Directeur adjoint - Mesures préventives, logistique et approvisionnements,  
Chef de division - Approvisionnement et gestion des stocks et Chef de division - Logistique  
Septembre 2024 - mars 2026

# 3.2

## Examen et réorganisation des tâches au sein de la division Logistique

### Observations

À la division Logistique, l'application des processus de gestion des stocks n'est pas fluide en raison de plusieurs faiblesses :

- ▶ Multiplicité de fichiers et duplication inutile de l'information ;
- ▶ Intervenants multiples sur les fichiers Excel ;
- ▶ Compétences informatiques inégales du personnel ayant pourtant la responsabilité de mettre les fichiers à jour ;
- ▶ Lourdeur des activités d'entrée et de correction de données.

Cette situation ralentit grandement l'exécution des tâches quotidiennes et affecte négativement l'application correcte des processus. La productivité des employés est également touchée puisque certains employés éprouvent souvent des difficultés à achever adéquatement leur travail quotidien.

### Recommandations

Le SSIAL devrait procéder à un examen des tâches de chacun des employés de la division Logistique, en vue de les réorganiser pour les adapter à ses besoins administratifs actuels. Cette réorganisation devrait tenir compte des tâches initialement prévues dans la fiche de poste et des tâches effectivement réalisées. Elle devrait aussi permettre d'assigner à chaque employé des tâches qu'il pourra mener à bien afin que les processus liés à la gestion des stocks fonctionnent plus efficacement. Par ailleurs, à l'avenir, le SSIAL devrait envisager de pourvoir les postes de logistique en embauchant des personnes qui détiennent tant une expérience en logistique que des compétences technologiques.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Le SSIAL est soucieux de revoir les processus de gestion des stocks et la révision des tâches du personnel. Les sept personnes qui sont attirées aux opérations de la division Logistique proviennent du milieu de l'incendie et ont une formation de pompier seulement. Trois de celles-ci sont des personnes reclassées selon les dispositions de l'annexe R de la convention collective 2021-2025 Pompiers. Il est évident qu'ils ont une compétence technique de base en logiciel informatique.

Le SSIAL est en réflexion depuis plus de deux ans pour évaluer les tâches administratives qui doivent être associées aux bonnes ressources. En ce sens, les ajouts de ressources en 2024 et en 2025, associés à l'utilisation d'un logiciel de gestion intégré viendront concrétiser l'organisation du travail et auront un impact direct sur la gestion des processus et des stocks.

L'arrivée des nouvelles ressources au sein de la division Logistique au plan de l'approvisionnement et de la gestion des stocks permettra de s'attarder à une révision des tâches et des processus.

Le SSIAL va :

- ▶ Amorcer une révision des processus et des tâches du personnel de la division Logistique ;
- ▶ Évaluer les fonctionnalités du logiciel Guide TI ;
- ▶ Implanter le Guide TI et gérer le changement des tâches du personnel.

### Responsables et échéancier

Directeur adjoint - Mesures préventives, logistique et approvisionnements,  
Chef de division - Approvisionnement et gestion des stocks et Chef de division - Logistique  
Mars 2024 - décembre 2025

## 3.3

---

### Documentation des procédures

#### Observations

Étant donné que les opérations du SSIAL touchent tant la santé et la sécurité des employés que la sécurité des citoyens, une documentation adéquate des procédures est essentielle en matière de gestion des équipements. En effet, une documentation systématique et de qualité met des informations fiables à disposition des employés, et ce, en tout temps. Or, la documentation produite à la division Logistique n'est pas suffisante :

- ▶ Le fichier d'inventaire n'est pas systématiquement mis à jour au moment des sorties de stock (disposition, livraison d'équipements dans les casernes, etc.);
- ▶ Les formulaires de demande de stock envoyés par les casernes ne sont pas remplis de manière uniforme. Certains des formulaires ne portaient pas toutes les signatures de requérant requises, d'autres n'étaient pas datés;
- ▶ Il manquait plusieurs informations dans le fichier de suivi des entretiens et des inspections annuels.

En outre, nous avons noté que la décontamination effectuée au retour des interventions n'est pas documentée dans les comptes rendus post-intervention, appelés narrations secondaires. Le SSIAL ne dispose pas d'éléments démontrant qu'il se conforme à cette exigence cruciale pour la santé et la sécurité de ses employés. Or, ces éléments probants peuvent lui servir de preuve en cas de litige par exemple.

Enfin, le SSIAL est dépendant du chef de la division Logistique pour trouver ou pour corriger certains fichiers, car les informations ne sont pas centralisées dans un système de gestion.

### Recommandations

En attendant la mise en œuvre de la première recommandation de ce rapport, le SSIAL devrait établir des procédures claires et documentées à l'intention du personnel qui complète les fichiers Excel afin de détailler les éléments suivants :

- ▶ Les opérations qui nécessitent une documentation ;
- ▶ Les responsabilités ;
- ▶ Les fichiers à utiliser et les renseignements à y consigner.

Il devrait s'assurer que les employés concernés prennent connaissance de ces instructions et qu'ils y aient facilement accès aux fins de consultation.

Par ailleurs, le SSIAL devrait documenter les informations importantes relativement aux entretiens, aux inspections et aux tests annuels, ainsi qu'aux décontaminations post-intervention. Cette pratique lui permettrait de conserver un historique prouvant le respect des exigences réglementaires.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Le SSIAL reconnaît que les mouvements de personnel des dernières années ont contribué à une méconnaissance de certaines pratiques internes de la part des nouveaux employés. Les changements de chef de division - Logistique au cours des quatre dernières années n'ont pas permis d'assurer un contrôle adéquat.

Dans l'optique de la révision des processus internes et des tâches du personnel, nous bonifierons l'activité en établissant des directives opérationnelles claires sur les façons de faire. L'analyse des formulaires en place permettra une optimisation des données. Le tout devra être en lien avec l'analyse et l'implantation du logiciel Guide TI pour soutenir la gestion des stocks.

L'aspect non négligeable de la formation et du maintien des compétences sera mis à l'avant-plan pour permettre l'uniformité des processus.

Le SSIAL a déjà abordé des réflexions avec l'appui du Bureau de l'amélioration opérationnelle quant au développement de mesures relatives à l'amélioration continue.

Concernant la documentation reliée aux activités de décontamination au retour des interventions, le SSIAL travaille à mettre en place les éléments essentiels permettant le suivi et la traçabilité des enjeux de santé et de sécurité du travail. Le guide des bonnes pratiques de la CNESST établit les exigences en lien avec les contaminations des pompiers.



Or, l'outil informatique actuel, le RAO de Emergensys ainsi que le module DSI sont en fin de vie et ne peuvent être améliorés pour ajouter les fonctions requises par le SSIAL en matière de décontamination. Nous devons être en mesure de faire des entrées de données spécifiques et de pouvoir les analyser et produire des rapports et des indicateurs de performance.

Le SSIAL a établi, il y a deux ans, les besoins relatifs à un nouveau logiciel intégré permettant une meilleure gestion des narrations des officiers pour encadrer les éléments et les activités de décontamination. La division - Mesures préventives et relations avec la communauté a également participé à la définition de ses besoins spécifiques à la prévention incendie. La Direction des technologies de l'information (DTI) participe au processus d'appel d'offres. La rédaction du cahier des charges techniques n'est toujours pas terminée par la DTI, par manque de ressources et à cause des mouvements de personnel. Nous sommes toujours en attente du lancement de l'appel d'offres.

### Responsables et échéancier

Directeur adjoint - Mesures préventives, logistique et approvisionnements,  
Chef de division - Approvisionnement et gestion des stocks, Chef de division - Logistique  
et Directeur adjoint aux opérations  
Décembre 2024 - décembre 2025

## 3.4

---

### Contrôles d'accès physique et entreposage des équipements

#### Observations

Les contrôles d'accès en place ne sont pas suffisants. Pour des raisons de sécurité, les faiblesses précises détectées ne sont pas mentionnées au rapport mais ont été communiquées aux responsables concernés.

En outre, il n'existe pas de plan physique de l'entrepôt principal. Le rangement des équipements n'obéit pas à une organisation définie, ce qui donne lieu à du désordre : certains équipements sont tout simplement entreposés à l'endroit où il y a de l'espace. Aussi, les données sur l'emplacement ne sont pas colligées dans les listes de stocks.

#### Recommandations

Le SSIAL devrait rehausser le niveau des contrôles d'accès afin d'augmenter la protection des biens et indirectement la sécurité du personnel dans ses installations.

Par ailleurs, l'entreposage des équipements devrait être effectué selon un plan physique préalablement établi afin d'assurer un repérage fluide et facile des équipements dans l'entrepôt. Les données sur l'emplacement devraient être colligées dans les listes de stocks.

### Commentaires et plan d'action de la direction

Le SSIAL étudiera les différentes options possibles et rehaussera les contrôles d'accès selon les moyens qui lui sont octroyés.

De plus, l'organisation de l'entrepôt est sectorisée par type de stock : uniformes, VPI, produits médicaux, produits d'entretien, équipements d'intervention, équipements en réparation, etc. Naturellement, l'espace est relativement restreint et il peut arriver que des livraisons simultanées de marchandises soient disposées dans les espaces libres, ce qui peut laisser croire à un désordre ponctuel. Il n'y a pas cependant de sectorisation spécifique à chaque produit pour une localisation plus rapide.

L'organisation de l'entrepôt nécessite des investissements en équipements et en installations. Nous sommes en attente de l'avancement de travaux commencés en 2018 et relancés en 2022, pour l'unification des magasins de la Ville. L'optimisation de l'entrepôt suivra la conclusion de ce dossier.

Dans le projet de révision des processus et l'implantation de Guide TI, nous établirons un plan physique d'organisation de l'entrepôt pour améliorer l'efficacité opérationnelle et le repérage.

### Responsables et échéancier

Directeur adjoint - Mesures préventives, logistique et approvisionnements,  
Chef de division - Approvisionnement et gestion des stocks et Chef de division - Logistique  
Juin 2024 - décembre 2025

## 3.5 Disposition des équipements

### Observations

La disposition des équipements est peu formalisée. En effet, nous avons noté les faiblesses suivantes :

- ▶ Il n'existe pas de directive corporative relative à la disposition des différents équipements ;
- ▶ Lorsqu'on se départit d'équipements, la sortie du stock n'est pas adéquatement documentée ;
- ▶ Il n'est pas toujours possible de retracer les stocks destinés à la disposition sur les listes de suivi tenues par la division Logistique ;
- ▶ La disposition des équipements destinés aux dons à l'étranger n'est pas suffisamment encadrée. La collecte, l'entreposage et l'acheminement de ces équipements ne sont ni supervisés ni contrôlés lorsqu'ils se trouvent hors de l'entrepôt du SSIAL mais toujours sur les installations appartenant à la Ville. Or, il faut noter que la plupart de ces équipements ont une durée de vie utile déterminée au-delà de laquelle ils ne doivent plus être utilisés en Amérique du Nord ;
- ▶ Dans les dernières années, des équipements ont été donnés à un service de sécurité incendie à l'étranger sans que ces dons soient approuvés par les instances de gouvernance de l'agglomération de Longueuil.

## Recommandations

La Direction générale devrait rédiger et mettre à la disposition de tous une directive qui explique les procédures de disposition pour chaque type d'équipement ou autres biens appartenant à la Ville, et ce, pour chaque situation où une direction est amenée à se départir d'équipements ou d'autres biens.

Ensuite, le SSIAL devrait mieux contrôler la collecte, l'entreposage et l'acheminement des équipements qui font l'objet de dons à des entités à l'étranger :

- ▶ La composition des lots collectés doit être documentée et datée ;
- ▶ Le retrait de ces équipements du stock doit être retraçable ;
- ▶ L'emplacement d'entreposage doit être connu ;
- ▶ Le SSIAL doit être mis au courant de l'acheminement des équipements à destination ;
- ▶ Une décharge devrait être signée par la personne qui se charge des envois de dons afin de clarifier les éléments importants tels que le but de cette collecte, le service de sécurité bénéficiaire et l'interdiction de revente ou de don au Québec ou en Amérique du Nord. En vue de s'assurer que ce document comprend l'information pertinente pour la situation dont il est question, le SSIAL pourrait recourir au service juridique de la Ville ;
- ▶ Une autorisation des instances de gouvernance de la Ville devrait être obtenue avant toute disposition en don.

## Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction générale est d'accord pour élaborer une directive corporative concernant la disposition des équipements.

Le SSIAL prend note de la nécessité de mettre en place des directives claires sur la disposition des équipements de toute nature. La mise en place du logiciel Guide TI assurera le suivi des dispositions selon les recommandations.

En ce qui concerne les dons à l'étranger, le processus interne sera revu et/ou communiqué en fonction de ce qui doit être fait. Les mouvements de personnel et les changements des chefs de division - Logistique au cours des quatre dernières années se sont traduits par une méconnaissance de certaines pratiques internes de la part des nouveaux employés.

Actuellement, le SSIAL s'occupe de la collecte des équipements et de l'entreposage dans ses locaux. Normalement, les processus administratifs de sommaire décisionnel auraient dû être suivis avec rigueur. Lorsque ceux-ci sont complétés, le SSIAL coordonne avec les responsables externes le ramassage de ces équipements au local de la division Logistique.

## Responsables et échéancier

Direction générale

À déterminer

Directeur adjoint - Mesures préventives, logistique et approvisionnements,

Chef de division - Approvisionnement et gestion des stocks et Chef de division - Logistique

Décembre 2024 - décembre 2025



Nous avons élaboré nos critères d'évaluation en nous inspirant des lois, des politiques et des règlements ainsi que des bonnes pratiques dans le domaine.

### CRITÈRE N° 1

La planification des acquisitions est alignée sur les besoins opérationnels et permet d'obtenir les équipements à temps.

### CRITÈRE N° 2

Le SSIAL a mis en place et applique des procédures claires visant à encadrer l'utilisation des équipements de protection et d'intervention jusqu'à leur disposition, de même que les allocations vestimentaires prévues aux conventions collectives.

### CRITÈRE N° 3

Le SSIAL a mis en place des procédures d'entretien, d'inspection et de contrôle qui sont conformes aux normes en vigueur.

### CRITÈRE N° 4

L'entreposage des équipements ainsi que l'accès physique aux emplacements de stockage sont encadrés par des procédures inspirées des normes et des bonnes pratiques en la matière.

### CRITÈRE N° 5

Le SSIAL assure la formation et le maintien des compétences liées à l'utilisation des équipements grâce à un plan de formation et à une veille informationnelle.

### CRITÈRE N° 6

Le SSIAL organise la collecte et la production d'une information de gestion pertinente afin de soutenir sa prise de décision.





04

VILLE DE LONGUEUIL

*Tests  
d'intrusion  
physique*



# Table des matières

Mise en contexte	83
Objectif et résultats des tests d'intrusion physique	84

## Mise en contexte

La Ville de Longueuil (la Ville) possède de nombreux actifs importants localisés, entreposés ou détenus dans divers bâtiments.

Ces actifs doivent être adéquatement protégés pour maintenir un niveau de protection suffisant garantissant la sécurité des personnes et des biens et pour offrir la continuité des services essentiels à la population.

La sécurité physique est le premier moyen de défense qui doit être mis en place afin de gérer les risques liés à la protection des actifs, puisque l'intrusion physique est l'une des premières avenues envisagées par les personnes malintentionnées dont l'objectif est de perpétrer des actes visant à dérober, à détruire ou à endommager les actifs ou les informations hébergées par ces actifs.

Afin de prévenir les actes de vol ou de sabotage, des mécanismes de protection, de surveillance et de contrôle d'accès efficaces doivent être mis en place.

Dans l'optique d'obtenir un niveau de confiance raisonnable quant à la qualité des contrôles en place pour assurer la protection physique des actifs, les bonnes pratiques recommandent d'effectuer des tests d'intrusion physique en conditions réelles ou des évaluations des contrôles de sécurité physique.

La principale méthode utilisée pour la réalisation des tests d'intrusion physique en conditions réelles est celle de l'ingénierie sociale, une méthode qui utilise l'art de manipuler les personnes. Elle exploite les failles procédurales et le jugement des employés pour obtenir d'autrui un bien, un service, de l'information confidentielle ou tout autre élément.

Plus spécifiquement, la méthode d'ingénierie sociale se déroule de la manière suivante :

- ▶ Une phase d'approche permettant de mettre l'employé en confiance en se faisant passer, par exemple, pour un employé ou pour un fournisseur.
- ▶ La présentation d'un motif relié à la sécurité des personnes ou à l'entretien des bâtiments (par exemple, la vérification des extincteurs d'incendie ou l'entretien des portes).
- ▶ Une diversion, c'est-à-dire une phrase ou une mise en situation permettant de rassurer l'employé et d'éviter qu'il ait des soupçons.

Avant d'appliquer l'ingénierie sociale, une reconnaissance du périmètre extérieur des lieux est effectuée pour chacun des édifices ciblés afin de détecter si des lacunes des contrôles d'accès sont présentes (par exemple, des portes non verrouillées).

Les évaluations des contrôles de sécurité physique consistent en des visites des lieux par des experts en la matière.

## Objectif et résultats des tests d'intrusion physique

Nous avons réalisé, au début de l'année 2024, une mission de tests d'intrusion physique. Le principal objectif de cette mission était d'évaluer la possibilité pour un attaquant de voler des biens ou de l'information, d'accéder au réseau informatique ou de causer des dommages financiers, à la vie humaine ou à la réputation de la Ville par le biais d'une intrusion physique dans les sites évalués.

Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne présentons pas dans ce rapport le détail des édifices ciblés ni les résultats des tests d'intrusion physique. Toutefois, les directions ont eu l'occasion de formuler leurs commentaires à l'égard des résultats des tests d'intrusion physique.



05

## *Audit des états financiers*



# Table des matières

Contexte	87
Ville de Longueuil	88
Réseau de transport de Longueuil	88



## Contexte

En vertu de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général peut, dans la mesure jugée appropriée, effectuer l'audit des états financiers de la municipalité, de toute personne morale faisant partie de son périmètre comptable et de tout organisme pour lequel la municipalité nomme plus de 50 % de son conseil d'administration. Ainsi, pour l'exercice financier 2023, la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a effectué l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil et l'audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil.

### Objectifs de l'audit des états financiers et responsabilités de l'auditeur

La Vérificatrice générale effectue ses travaux d'audit selon les Normes généralement reconnus du Canada. L'audit d'états financiers permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance qui ne garantit toutefois pas que l'audit permettra de détecter systématiquement toute anomalie significative qui pourrait exister.

Un audit requiert la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et, notamment, de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers 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 effectuées par la direction.

### Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance de l'organisme audité

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément au référentiel comptable applicable, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de l'organisme à poursuivre ses activités, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'organisme ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'organisme.

## Ville de Longueuil

L'audit des états financiers consolidés de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte. Les états financiers consolidés présentent les actifs, les passifs, les revenus et les charges de la Ville et des organismes contrôlés faisant partie de son périmètre comptable. Ces organismes sont :

- ▶ Conseil des arts de Longueuil ;
- ▶ Développement économique de l'agglomération de Longueuil ;
- ▶ Réseau de transport de Longueuil ;
- ▶ Société Rive et Parcs de Longueuil.

Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 15 mai 2024 par les deux auditeurs indépendants. Le 12 juillet 2024, des modifications ont été apportées aux états financiers consolidés de la Ville pour corriger l'omission des budgets des périmunicipaux dans les états financiers consolidés initiaux émis le 15 mai 2024. Un rapport modifié des auditeurs indépendants a été produit le 12 juillet 2024 concernant ces modifications. L'opinion des auditeurs indépendants en date du 15 mai 2024 n'est pas modifiée à l'égard de ces modifications.

Aussi, aucune déficience importante dans le contrôle interne n'a été relevée lors de cet audit. Des recommandations concernant l'authentification et la gestion des accès informatiques ont été communiquées à la direction.

## Réseau de transport de Longueuil

Le Réseau de transport de Longueuil est constitué en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (L.R.Q., chapitre S-30.01). Il a comme responsabilité d'organiser et de fournir le transport en commun des usagers sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.

L'audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte. Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 25 mars 2024 par les deux auditeurs indépendants.

Aussi, aucune déficience importante dans le contrôle interne n'a été relevée lors de cet audit. Cependant, une recommandation relative à la gestion de la sécurité informatique a été réitérée à la direction.



longueuil

06



VILLE DE LONGUEUIL

*Autres audits*



# Table des matières

<b>Audit de la rémunération des élus et de la contribution à leur régime de retraite</b>	<b>91</b>
<b>Audit du Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec</b>	<b>93</b>

# Audit de la rémunération des élus et de la contribution à leur régime de retraite

## Contexte

Les élus de la Ville de Longueuil (Ville) sont rémunérés sur la base des lois provinciales et des règlements municipaux adoptés par le conseil de la Ville et par le conseil d'agglomération de la Ville.

Deux lois provinciales et deux règlements municipaux édictent les paramètres à utiliser pour calculer la rémunération des élus, l'allocation de départ, l'allocation de transition et la contribution à leur régime de retraite :

- ▶ *Loi sur le traitement des élus municipaux;*
- ▶ *Loi sur le régime de retraite des élus municipaux;*
- ▶ *Règlement concernant la rémunération des élus - CM-2002-14 (à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2023);*
- ▶ *Règlement concernant la rémunération des membres du conseil d'agglomération et de ses commissions - CA-2006-28 (à jour au 1<sup>er</sup> janvier 2023).*

Une allocation de dépenses est versée pour couvrir les dépenses inhérentes à la fonction d'élu. Elle équivaut à la moitié de la rémunération jusqu'au montant maximal indexé annuellement par un avis paraissant à la *Gazette officielle du Québec*.

Les conseils (ville et agglomération) détiennent l'entière responsabilité de la rémunération qu'ils fixent pour leurs membres, mais la *Loi sur le traitement des élus municipaux* prévoit une obligation de reddition de comptes à l'endroit des citoyens. Ainsi, ces derniers peuvent consulter le rapport financier de la municipalité pour connaître la rémunération et les allocations de dépenses qui ont été versées aux élus de la municipalité incluant, s'il y a lieu, les sommes versées pour les fonctions occupées dans un organisme. De plus, cette information doit être publiée sur le site Web de la municipalité.

En conclusion, la rémunération globale des élus municipaux comprend l'allocation de dépenses et la rémunération provenant des fonctions occupées au sein :

- ▶ Du conseil de ville, du comité exécutif de ville, du conseil d'agglomération et des conseils d'arrondissement;
- ▶ Des commissions;
- ▶ Du conseil d'administration des organismes municipaux auxquels ils siègent.

Pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023, les élus de la Ville ont reçu leur rémunération de la Ville, de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), de l’Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), du Réseau de transport de Longueuil (RTL) et de la Table de concertation régionale de la Montérégie. Cette rémunération, incluant les allocations de dépenses, a totalisé près de 2 200 000 \$.

En 2023, la cotisation au régime de retraite faite par les élus a été d’environ 101 000 \$ et celle faite par la Ville et le RTL a été d’environ 539 000 \$.

## Objectifs et portée de l’audit

Conformément aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, le Bureau a réalisé une mission d’assurance raisonnable portant sur la conformité de la rémunération des élus et de la contribution à leur régime de retraite. Cette mission a été réalisée conformément à la *Norme canadienne de missions de certification 3001 (NCMC 3001) Missions d’appréciation directe* et à la norme *NCMC 3531 Missions d’appréciation directe visant la délivrance d’un rapport sur la conformité* émises par le Conseil des normes d’audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Les objectifs de cet audit étaient de s’assurer que :

- ▶ la rémunération des élus incluant les allocations de dépenses ainsi que la contribution à leur régime de retraite sont conformes aux lois et aux règlements mentionnés précédemment ;
- ▶ les informations divulguées au rapport financier 2023 consolidé de la Ville sont conformes aux exigences règlementaires.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil 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 notre conclusion et pour obtenir un niveau d’assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

La direction est responsable de la conformité de la Ville aux exigences des lois et des règlements cités ci dessus. Elle est également responsable du contrôle interne qu’elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Ville aux exigences spécifiées.

## Résultats de l’audit

À notre avis, la Ville s’est conformée, dans tous leurs aspects importants, aux exigences spécifiées, au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023.

Nous ne fournissons aucun avis juridique relativement à la conformité de la Ville de Longueuil aux exigences spécifiées.

# Audit du Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec

## Contexte

Le Programme Rénovation Québec (PRQ) de la Société d'habitation du Québec (SHQ), administré conjointement avec la Ville, offre une aide financière aux propriétaires désirant procéder à un projet de rénovation ou de recyclage résidentiel, et ce, dans les secteurs désignés de la Ville.

Le PRQ de la Ville a comme objectif la revitalisation des quartiers anciens et l'accroissement de la qualité des logements. À cet effet, les travaux admissibles visent à éliminer les déficiences majeures d'une habitation afin d'en assurer l'intégrité et la salubrité ainsi que la sécurité des occupants. Les projets d'ajout de nouveaux logements sont également admissibles à une aide financière.

Les travaux de rénovation visant l'amélioration esthétique d'un bâtiment ou les travaux d'entretien général ne sont pas admissibles.

L'aide financière accordée par la Ville varie selon la nature des travaux effectués. Généralement, elle s'élève aux deux tiers du coût des travaux et des frais admissibles, jusqu'à concurrence de 30 000 \$, pour les dossiers de remise en état du bâtiment de trois logements et moins. L'aide financière peut être supérieure à ce montant pour les bâtiments de quatre logements et plus et est modulée en fonction du nombre de logements dans le bâtiment. De plus, l'aide financière peut être augmentée advenant l'ajout d'un nouveau logement à l'intérieur de ce bâtiment, en fonction du nombre de chambres à coucher dans ce logement et de la remise en état de ce logement. Dans tous les cas, la subvention est versée lorsque les travaux sont terminés et exécutés conformément aux normes, aux codes et aux règlements en vigueur.

## Objectifs et portée de l'audit

Le Bureau a effectué l'audit de l'état des débours et des encaissements (l'État) de la Ville relativement à chacune des programmations du PRQ de la SHQ (soit 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023 et 2023-2024), pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023.

Ces audits ont été effectués selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que la Vérificatrice générale se conforme aux règles de déontologie et qu'elle planifie et réalise les audits de façon à obtenir l'assurance raisonnable que :

- ▶ l'État pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives ;
- ▶ la déclaration de conformité de la Ville aux modalités d'administration de son programme de rénovation donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

La direction est responsable :

- ▶ de la préparation de l'État conformément aux règles et aux directives émises par la SHQ, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à l'entente entre la Ville et la SHQ concernant la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat;
- ▶ de la mesure et de l'évaluation de la conformité aux exigences spécifiées ainsi que de la préparation de la déclaration de conformité de la Ville;
- ▶ du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation de cet État exempt d'anomalies significatives et pour permettre la conformité aux exigences spécifiées.

### Résultats de l'audit

À la suite de ces travaux, 12 rapports d'audits contenant des opinions sans réserve ont été produits le 2 mai 2024 pour l'ensemble des programmations.





07

*Suivi des  
recommandations*

# Table des matières

Processus de suivi	97
Taux d'application après un an	98
Taux d'application après trois ans	108
Taux d'application après cinq ans	117

## Processus de suivi

Chaque année, le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (Bureau) effectue le suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports d'audit publiés antérieurement, mais qui n'ont pas encore été appliquées.

Les directions concernées sont responsables de mettre en œuvre les recommandations ainsi que de fournir de l'information sur le degré d'application des recommandations. Pour ce suivi, les directions concernées nous ont transmis cette information de décembre 2023 à mars 2024. Toutefois, pour certains rapports, nous avons tenu compte d'informations transmises jusqu'en mai 2024.

Le Bureau effectue trois suivis des recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport émis, soit après un an, trois ans et cinq ans suivant l'émission du rapport.

Au terme de la cinquième année ou du troisième suivi, le Bureau cesse de faire le suivi des recommandations, à moins que celles-ci soient jugées toujours pertinentes par le Bureau ou que la Direction générale lui demande de poursuivre le suivi.

L'objectif du suivi des recommandations est d'informer le conseil municipal du taux d'application des recommandations. Les balises suivantes ont été utilisées pour apprécier l'état d'avancement de l'application des recommandations par la direction :

- ▶ **Non appliquée:**  
Aucune mesure significative n'a été prise, mais il est prévu d'en prendre.
- ▶ **En cours d'application:**  
Des mesures ont été planifiées ou prises, mais le déploiement n'est pas complet.
- ▶ **Appliquée:**  
Des mesures ont été prises pour régulariser la situation de façon satisfaisante.
- ▶ **Rejetée (ou caduque):**  
La recommandation n'est plus pertinente ou des analyses subséquentes démontrent qu'il n'est pas possible de réaliser le plan d'action initialement prévu.

Pour effectuer ces suivis, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

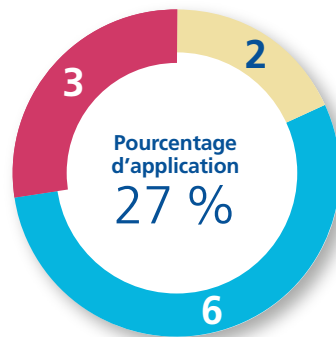
Nous n'avons pas réalisé une mission d'audit ou d'examen et aucune forme d'assurance n'est fournie à leur sujet.

# Taux d'application après un an

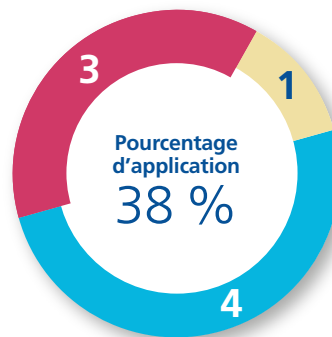
Le **Tableau 1** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2022-2023.

**Tableau 1**

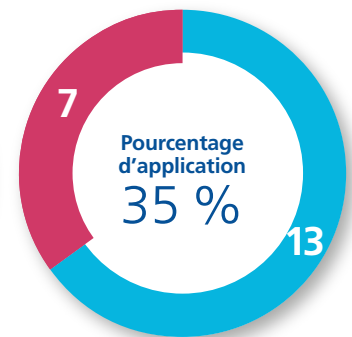
Centre de services aux citoyens et traitement des plaintes et des requêtes (VDL)



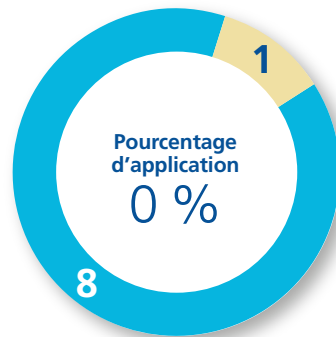
Gestion de la relève des ressources humaines (VDL)



Processus de dotation des cadres (RTL)



Gestion de l'entretien des autobus (RTL)



Gestion contractuelle (SRPL)



## Total de recommandations émises










### Définitions des acronymes :

VDL – Ville de Longueuil, RTL – Réseau de transport de Longueuil, SRPL – Société Rive et Parcs de Longueuil

\* Malgré plusieurs tentatives de communication effectuées auprès de la direction de SRPL pour compléter le travail de suivi, aucune suite à nos demandes n'a été donnée.

# Centre de services aux citoyens et traitement des plaintes et requêtes à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Politique de services aux citoyens			
Évaluation de la qualité du service offert			
Système de gestion des requêtes			
Base de connaissances			
Distinction entre requête et plainte			
Formation continue des agents du Centre de services aux citoyens (CSC)			
Contacts du CSC avec les citoyens			
Contribution des directions à la formation des agents du CSC			
Priorisation du traitement des requêtes et des plaintes			
Objectifs opérationnels			
Reddition de comptes			

## Conclusion

De façon générale, le déploiement des plans d'action n'accuse pas de retard. Des changements mineurs ont été apportés aux échéanciers identifiés lors du dépôt du rapport et il est prévu de compléter la mise en œuvre des recommandations d'ici l'été 2025.

Une ébauche d'un projet de déclaration de services aux citoyens est en cours. Il est prévu de déposer cette déclaration aux élus aux fins d'approbation à l'automne 2024.

Un sondage permettant d'évaluer la satisfaction des citoyens relativement au traitement des requêtes est prévu pour la fin 2024.

En ce qui a trait au système de gestion des requêtes, les irritants engendrés par l'exploitation des applications dédiées au traitement des requêtes ont été identifiés. Cependant, le retrait du logiciel prévu pour améliorer la gestion des requêtes pourrait compromettre l'implantation de solutions pour certains irritants.

Des rencontres ont eu lieu avec certaines directions et d'autres sont à venir avec d'autres directions afin de revoir la complexité de la base de connaissances. Il est prévu de compléter le tout d'ici la fin 2024.









Un champ a été ajouté dans le système afin de qualifier le type de requête lors de la prise d'appel (Commentaire, Demande, Demande d'information, Demande de suivi, Plainte et Transfert). Le guide de l'expérience en cours de rédaction sera mis à jour pour y intégrer ces éléments et il est prévu de compléter ce guide d'ici l'été 2024.

La priorisation du traitement des requêtes et des plaintes est reportée à l'été 2025.

Des indicateurs en lien avec les objectifs opérationnels sont en cours de réalisation. La mise en production de ces indicateurs est prévue d'ici juin 2024.

Un modèle pour la collecte d'information concernant le rapport annuel de gestion de la Direction des communications et affaires publiques a été rédigé. Ce dernier comprend une section portant sur le centre de services aux citoyens et le rapport annuel 2023 sera achevé d'ici la fin juin 2024.

# Gestion de la relève des ressources humaines à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Portée du programme			
Pérennité du programme			
Échéancier du programme			
Politique sur la gestion de la relève			
Matrice d'analyse du potentiel de relève (quatre boîtes)			
Logigramme d'identification des postes critiques			
Mécanismes de suivi de la réalisation du programme			
Reddition de comptes			

## Conclusion

Alors que quelques recommandations ont été appliquées, plusieurs demeurent en cours même si l'échéance prévue est maintenant passée. Une recommandation n'a pas encore été mise en œuvre.

La Direction des ressources humaines a pu effectuer l'exercice de gestion des talents auprès des employés syndiqués du Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL). Toutefois, la mise en œuvre de la recommandation, qui consistait à assurer un déploiement à l'ensemble du personnel de la Ville, accuse du retard. Un nouveau cycle annuel a été présenté aux directeurs en comité de direction au mois de mai 2024, pour un déploiement prévu à partir de l'automne 2024.

En ce qui concerne les recommandations visant à assurer l'actualisation des éléments du programme (calendrier, portrait de la main-d'œuvre et du potentiel de relève, composition des prochaines étapes), certains points du plan d'action ont été mis en œuvre tandis que d'autres n'ont pas encore été entrepris :

- ▶ Le plan d'action relatif à la réévaluation du portrait de la main-d'œuvre et du potentiel de la relève a été mis en œuvre conformément à l'échéancier prévu. Un nouveau cycle annuel a été élaboré et présenté aux directeurs en mai 2024 ; il sera déployé à partir de l'automne 2024. Le développement des talents spécifiques au programme de gestion de la relève sera effectué à même le budget de formation récurrent qui est accordé à la Direction des ressources humaines chaque année.
- ▶ La réévaluation et la mise à jour du calendrier accusent du retard, car elles n'ont pas été mises en œuvre en 2023. En 2024, une nouvelle feuille de route a été établie. En revanche, elle n'a pas encore été communiquée aux gestionnaires, mais il est prévu qu'elle soit communiquée dans le cadre de chacun des comités de gestion des directions en septembre 2004. La reddition de comptes à ce sujet se fait exclusivement auprès de la Direction générale.
- ▶ Pour ce qui est des besoins les plus pressants à combler en termes de postes critiques, la Direction des ressources humaines a commencé à bâtir une stratégie d'initiatives concrètes selon les besoins particuliers recensés.
- ▶ Enfin, l'acquisition et l'implantation d'un nouvel outil de gestion visant à fluidifier la matérialisation des prochaines étapes n'ont pas été effectuées en 2023. Ces éléments du plan d'action ont été reportés ultérieurement afin que les gestionnaires puissent d'abord s'approprier le processus.

La politique sur la gestion de la relève sera arrimée à la politique de développement de compétences qui a été déposée en avril 2024.








En ce qui a trait à la bonification de la matrice d'analyse du potentiel de la relève, selon la stratégie révisée en 2024, le nouveau cycle annuel déployé dès l'automne 2024 comportera plutôt une matrice à neuf boîtes. Entretemps, la Direction des ressources humaines a développé un modèle de leadership et l'a intégré au plan actuellement utilisé pour la gestion de la performance des employés-cadres.

Relativement à la façon dont les résultats devaient être communiqués aux gestionnaires, les messages clés n'ont pas encore été validés par la Direction générale et l'échéance d'automne 2023 a été dépassée. Sur le plan des mécanismes de suivi et d'évaluation du programme, la Direction des ressources humaines a développé des indicateurs de gestion, un document de suivi ainsi qu'un référentiel de compétences pour lequel il existe un plan de déploiement détaillé.



# Processus de dotation des cadres au Réseau de transport de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Politique de dotation			
Procédures de dotation			
Indicateurs de gestion			
Plan d'effectifs			
Éthique			
Outils et pratiques de dotation			
Nominations et promotions sans affichage			
Dossiers de dotation et d'employés			
Demande de dotation			
Analyse du besoin			
Description de poste			
Classe salariale			
Stratégies de dotation			

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Contenu et durée des affichages internes et externes			
Présélection			
Admissibilité des candidats			
Entrevues de sélection, comités et tests de sélection			
Vérifications préalables à l'embauche			
Conditions de travail et rémunération			
Évaluation de la période de probation			

### Conclusion

Depuis le dépôt du rapport, 7 recommandations ont été appliquées. Le déploiement des plans d'action de 9 des 13 recommandations restantes accuse du retard par rapport aux échéanciers identifiés dans le rapport. La direction prévoit compléter la mise en œuvre de la presque totalité des recommandations d'ici la fin 2024. Seuls le programme de relève et l'établissement d'une stratégie « Marque Employeur » sont prévus pour la fin 2026.

Un balisage en lien avec la politique de dotation a été effectué auprès des autres sociétés de transport et une analyse comparative est en cours. La révision du Règlement intérieur L-02 en ce qui a trait à la définition d'une politique générale nécessitant l'approbation du conseil d'administration ainsi que la révision de la politique DG-01-01 relative à l'émission d'une politique/procédure est en cours.

En ce qui a trait aux procédures de dotation, une fiche de gestion relative au processus de dotation a été mise à jour. Celle-ci sera incluse à la mise à jour de la « Boîte à outils de gestion » et du « Guichet employé ». Une « Grille de suivi – Accompagnement par une firme de chasse de tête » a été développée en septembre 2023. Cette dernière est utilisée actuellement en projet pilote dans quelques processus et fait l'objet de validation par l'équipe de dotation.

La Direction des ressources humaines a identifié les indicateurs dont l'automatisation doit être priorisée. Le calcul du taux de roulement et le portrait de la main-d'œuvre sont actuellement en projet pilote. D'autres indicateurs seront mis en place lors du déploiement de la nouvelle version de l'outil de dotation.

Les plans d'effectifs font état de tous les postes, la reddition de comptes concernant les plans d'effectifs a été améliorée et un rappel a été fait à l'ensemble des membres de l'équipe de dotation pour s'assurer que les postes affichés ou octroyés ont le même titre que ceux figurant au plan d'effectifs. Une procédure formelle pour encadrer les dérogations et faire autoriser par le conseil d'administration toute dérogation importante au plan d'effectifs est prévue dans le cadre de la révision du Règlement intérieur L-02.

Le 13 avril 2024, le conseil d'administration a approuvé un nouveau code d'éthique. Il reste à communiquer ce nouveau code à l'ensemble des employés et à mettre en place des mesures pour éviter que des personnes se retrouvent dans un rapport de supervision directe avec une personne liée.

Concernant les outils et les pratiques de dotation, un rappel amical a été fait à l'ensemble des membres de l'équipe de dotation relativement à la nécessité de documenter et de justifier la stratégie de dotation retenue pour chaque processus de dotation. Il reste à revoir les modèles d'entrevues téléphoniques, les guides d'entrevues et les modèles d'évaluations de probation afin de s'assurer de bien mesurer et évaluer les exigences et les compétences recherchées.

La grille de détermination du besoin de dotation, incluant les détails relatifs aux nominations et aux promotions sans affichage, a été bonifiée et fait l'objet de validation par l'équipe de dotation.

Des demandes budgétaires requises à l'établissement d'un plan de relève ont été déposées dans le cadre du processus budgétaire 2024.










Considérant l'objectif corporatif relatif à la transition numérique du RTL et l'obligation légale découlant de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, un projet de gouvernance, assorti d'un plan d'action et d'un échéancier, a été soumis et approuvé par les membres du comité de direction le 28 novembre 2023. La création de répertoires sécurisés requis d'ici le déploiement de la transition numérique est prévue.

Une nouvelle version de l'outil de dotation sera déployée et permettra ainsi d'améliorer la documentation des dossiers d'employés et de dotation, incluant la documentation des critères de présélection et d'admissibilité des candidats et des grilles d'entrevues.

La grille de détermination du besoin de dotation a été bonifiée et fait l'objet de validation par l'équipe de dotation.

Afin de rendre les affichages de postes plus attractifs, un positionnement corporatif et l'ajout de ressources humaines et financières importantes relativement à l'établissement d'une stratégie « Marque Employeur » sont nécessaires. D'ici le déploiement de ce projet d'envergure, une mise à jour de la campagne de recrutement et le développement de persona ont été faits.

# Gestion de l'entretien des autobus au Réseau de transport de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Objectifs annuels et imputabilité			
Fiche technique et documentation			
Historique des interventions			
Planification des travaux			
Entretien préventif			
Qualification des employés et supervision des travaux			
Outillage et aménagement des locaux			
Mesure et contrôle des activités			
Sécurisation des actifs			

## Conclusion

De façon générale, le déploiement des plans d'action de la direction n'accuse pas de retard et il n'y a aucun changement prévu aux échéanciers identifiés dans ces derniers.

Le processus d'appréciation de la contribution annuelle est en cours de modification et sera complété d'ici la fin 2024. Quant à la mise à jour de certaines descriptions de tâches, il est toujours prévu de la compléter en 2026 après avoir analysé les changements technologiques et leurs impacts sur ces descriptions.

La révision des fiches de caractéristiques techniques est terminée. L'arrimage de ces fiches au logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) se fera à l'été 2024. L'acquisition et le déploiement d'un logiciel facilitant l'indexation et la mise à jour des caractéristiques techniques des autobus sont prévus pour l'été 2026.

Un cahier des charges définissant les besoins pour poursuivre l'implantation des historiques d'interventions dans le logiciel de GMAO ainsi que l'implantation de codes harmonisés pour identifier les interventions et leur raison ont été complétés. La programmation est en cours et sera terminée à l'été 2025.

En ce qui concerne la planification des travaux, la direction poursuit son travail d'implantation des temps standards et a commencé la révision de son plan de main-d'œuvre. La mise en place d'un processus permettant de s'assurer au préalable de la disponibilité des pièces requises pour les travaux correctifs sera faite d'ici la fin 2024.

En matière d'entretien préventif, plusieurs mesures seront prises d'ici la fin 2025, notamment la révision des requêtes de suivi des échéances des interventions, l'informatisation de la gestion des bons de travail, la documentation des preuves de réparation et le développement de bons de travail intégrés qui font appel aux gammes et aux nomenclatures.

Des rencontres périodiques entre tous les contremaîtres des deux centres et avec l'exploitation sont tenues. D'ici la fin 2024, il est prévu, entre autres, d'uniformiser le processus de suivi des programmes d'entraînement à la tâche, de définir et de déployer un programme d'accompagnement des contremaîtres, de produire un examen pour valider la compréhension du Guide du contremaître par ces derniers, de mettre en place un audit de contrôle pour identifier à la source les anomalies possibles liées à la base de données du GMAO et de poursuivre le suivi et la prise en charge visant à combler le déficit de formation.

Les procédures de travail incluant l'harmonisation de l'outillage pour les freins ont été révisées et implantées. Une tournée de prise d'inventaire et de remplacement d'ordinateurs a été réalisée. La révision de la liste des outils spécialisés nécessitant une calibration est prévue pour la fin 2024. Une analyse des besoins d'outils informatiques nécessaires aux activités d'entretien des autobus sera effectuée au printemps 2026. Les problématiques d'aménagement qui affectent l'efficacité opérationnelle des garages, la disponibilité et le positionnement des autobus seront analysées d'ici la fin 2026 en considérant les projets majeurs prévus. D'ici la fin 2024, les améliorations aux tâches de ravitaillement identifiées seront mises en œuvre.

Une analyse des données à diffuser a débuté et la mise en place d'outils informatiques qui permettent de disposer de tableaux de bord et d'indicateurs de performance en temps réel est prévue pour la fin 2025.

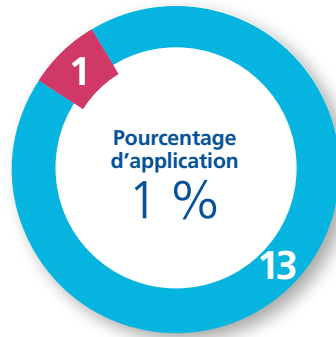
Une étude d'évaluation de la sécurité des sites sera effectuée d'ici la fin 2026.

# Taux d'application après trois ans

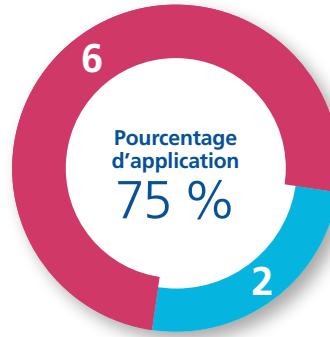
Le **Tableau 2** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2020-2021.

**Tableau 2**

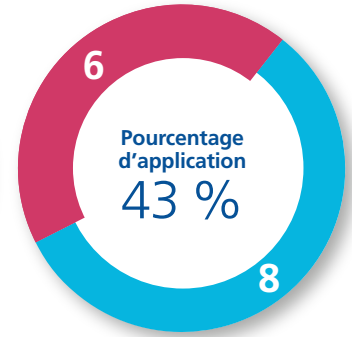
Gestion de la consommation énergétique (VDL)



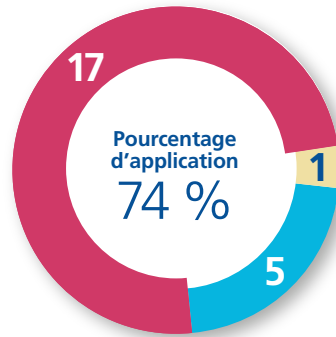
Gestion des projets en technologies de l'information (VDL)



Gestion contractuelle (VDL)



Gestion contractuelle (OHL)

















## Total de recommandations émises



Définitions des acronymes : VDL – Ville de Longueuil, OHL – Office d'habitation de Longueuil

# Gestion de la consommation énergétique à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Plan directeur en gestion de l'énergie			
Critères pour la planification des projets au Programme triennal d'immobilisations (PTI) comprenant un volet énergétique			
Analyse du cycle de vie des projets au PTI comprenant un volet énergétique			
Analyse de la pointe de la demande électrique et du facteur d'utilisation			
Analyse du facteur de puissance			
Programme d'optimisation des séquences de contrôle des systèmes à distance			
Documentation des modifications des séquences de contrôle des bâtiments			
Revue des horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques			
Fonctionnement des systèmes de ventilation et d'éclairage durant une période prolongée d'inoccupation			
Projets de remise au point des systèmes mécaniques dans les bâtiments			
Éclairage des stationnements extérieurs des bâtiments durant la nuit			
Suivi des coûts pour les bâtiments municipaux			

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Suivi des coûts pour les infrastructures d'eau			
Compteurs et sous-compteurs			

### Conclusion

Depuis le dernier suivi, une recommandation a été mise en œuvre et une légère amélioration a été observée dans le déploiement des plans d'action. Cependant, l'échéance pour la mise en œuvre complète de la plupart des recommandations n'est pas atteinte, à part l'élaboration d'un plan directeur en gestion de l'énergie qui accuse un retard. Il est prévu de compléter la mise en œuvre des recommandations en 2024-2025.

Notons que la Direction des biens immobiliers (DBI) doit procéder en 2024 à l'embauche d'une personne experte en développement durable, qui sera responsable de réaliser les objectifs et de mettre en place des cibles de réduction de consommation d'énergie, en plus de détailler les mesures à prendre ainsi que les suivis qui doivent être effectués pour améliorer la performance en énergie. Cette personne verra donc à mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- ▶ Le plan directeur en gestion de l'énergie ;
- ▶ L'analyse de la pointe de la demande électrique et du facteur d'utilisation ;
- ▶ L'analyse du facteur de puissance ;
- ▶ Le programme d'optimisation des séquences de contrôle des systèmes à distance et la documentation de leur modification ;
- ▶ La revue des horaires de fonctionnement des systèmes mécaniques ;
- ▶ Le fonctionnement des systèmes de ventilation et d'éclairage durant une période prolongée d'inoccupation ;
- ▶ Les projets de remise au point des systèmes mécaniques dans les bâtiments ;
- ▶ Le suivi des coûts pour les bâtiments municipaux ;
- ▶ Le portrait des compteurs et de leur utilisation.









Concernant la planification des projets au PTI comprenant un volet énergétique, la DBI a embauché, à l'automne 2023, deux ingénieurs planificateurs afin de commencer l'intégration de ces projets aux plans directeurs des bâtiments. L'élaboration des critères pour ces projets avec volet énergétique est prévue en 2024-2025.

De plus, la DBI est en attente de l'acquisition d'une version en ligne d'un logiciel pour faire des analyses du cycle de vie des projets, qui devraient débiter en 2024 avec l'évaluation de la vétusté des bibliothèques.

Enfin, pour l'éclairage des stationnements municipaux durant la nuit, la mise à niveau des éclairages se poursuit avec l'installation de luminaires à DEL en 2024-2025.



# Gestion des projets en technologies de l'information (TI) à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Méthodologie de gestion de projets TI			
Processus de gestion de projets TI			
Gestion des ressources			
Gestion du changement			
Gestion des risques			
Gestion de l'échéancier			
Gestion de la qualité			
Gestion de la capacité et du portefeuille de projets TI			

## Conclusion

La majorité des recommandations a été mise en œuvre depuis le dernier suivi effectué en 2021-2022 ; toutefois, deux recommandations accusent un retard par rapport à l'échéancier initial.

La nouvelle méthodologie de gestion de projets est appliquée pour la gestion des projets TI sous la gouverne du bureau de projets. Il est prévu en 2024 d'appliquer ces principes pour les plus petits projets TI gérés par les équipes opérationnelles.

Concernant la gestion de la qualité, un poste de spécialiste en la matière a été pourvu en 2023. La mise en place du processus d'assurance qualité se poursuit en 2024, en ce qui a trait à l'encadrement des tests et à la gestion des environnements de tests.

# Gestion contractuelle à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Révisions et approbations			
Définition des besoins			
Estimations			
Réception des soumissions			 *
Analyse des soumissions			
Communication aux soumissionnaires			 *
Assurances			
Contrats			
Analyse des écarts entre l'estimation et les soumissions			
Étapes administratives avant le début des travaux			
Approbation de la réception des travaux et des factures			
Reddition de comptes			
Addenda			
Détection des pratiques inappropriées			

## Conclusion

Depuis le dernier suivi, quatre recommandations ont été mises en œuvre et il y a eu du progrès dans la mise en œuvre des huit recommandations restantes. Ces dernières accusent du retard par rapport aux échéanciers indiqués lors du dépôt du rapport, mais il est prévu de compléter la mise en œuvre d'ici la fin 2024.

Une révision du processus d'octroi des contrats de gré à gré est en cours et le déploiement du PGI au printemps 2024 permettra d'appliquer les recommandations portant sur :

- ▶ les révisions et les approbations de la Direction des services juridiques ;
- ▶ l'analyse des soumissions par les directions requérantes ;
- ▶ les contrats ;
- ▶ la détection des pratiques inappropriées.

Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) a produit un guide pour bien documenter un dossier d'acquisition, notamment en ce qui a trait à la définition des besoins. La Direction de l'approvisionnement va créer une directive administrative sur le sujet, en plus de former et de sensibiliser les requérants quant à l'importance de respecter ces exigences.

Un guide d'estimation est aussi en cours d'élaboration afin de mieux encadrer la documentation requise pour établir l'estimation des coûts d'un projet et d'identifier plus facilement les facteurs de risques qui peuvent influencer les variations des coûts, incluant l'analyse des écarts entre l'estimation et les soumissions.

Dans le cas d'appel d'offres ayant fait l'objet d'un nombre important d'addenda, un bilan sera effectué avec le requérant pour tenter de corriger le problème à la source. Aussi, les indicateurs de performance seront revus afin de déterminer le temps consacré par les analystes à la préparation du devis, pas uniquement le temps entre la réception des documents et la publication des appels d'offres.

\* Ces recommandations ont été appliquées lors du dernier suivi effectué en 2021-2022.

# Gestion contractuelle à l'Office d'habitation de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Estimations			<input type="radio"/>
Modes de passation des contrats prolongés			<input type="radio"/> *
Publication du Règlement de gestion contractuelle			<input type="radio"/> *
Publication sur le site du Système électronique d'appel d'offres (SEAO)			<input type="radio"/>
Procédure de réception et d'examen des plaintes formulées			<input type="radio"/>
Procédure d'évaluation de rendement des fournisseurs			<input type="radio"/>
Règlement sur la gestion contractuelle			<input type="radio"/> *
Documents d'appel d'offres			<input type="radio"/>
Délégation d'autorité de dépenses			<input type="radio"/>
Contrats			<input type="radio"/>
Contrats octroyés de gré à gré			<input type="radio"/>
Explication des écarts entre l'estimation et la valeur des contrats octroyés			<input type="radio"/> *

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Rotation des fournisseurs			
Déclaration des employés			
Reddition de comptes au conseil d'administration			
Conformité aux recommandations de la Société d'habitation du Québec (SHQ)			
Éthique			
Rôles et responsabilités			
Analyse des soumissions			
Liste des contrats en vigueur			
Suivi des coûts des contrats et vérification des factures des fournisseurs			
Documentation des dossiers contractuels et du suivi des travaux			
Suivi des garanties			

### Conclusion

Depuis le dernier suivi effectué, 10 recommandations ont été appliquées, ce qui porte le nombre de recommandations appliquées à 17 sur un total de 23 recommandations émises au rapport. Malgré le retard dans la mise en œuvre des 6 recommandations restantes, de façon générale, des progrès ont été réalisés. Il est prévu de compléter la mise en œuvre des recommandations restantes d'ici la fin 2024.

Une bonification de la reddition de comptes au conseil d'administration concernant l'application du Règlement de gestion contractuelle sera réalisée.

Le code d'éthique des employés a été mis à jour, mais ce dernier ne répond pas à la totalité des observations soulevées.

Au chapitre des rôles et responsabilités, deux postes ont été créés et pourvus et un plan de relève est en cours de développement pour les membres du comité de gestion, ce qui répond à la recommandation portant sur la gestion de la relève. En ce qui a trait au problème de ségrégation des tâches, certaines mesures de contrôle ont été mises en place et d'autres mesures sont à développer avec l'arrivée d'une nouvelle directrice, finances et administration.

Une demande de développement a été effectuée pour apporter des améliorations à l'outil informatique utilisé pour gérer les immeubles et les documents contractuels afin d'améliorer :

- ▶ le suivi des coûts et la vérification des factures des fournisseurs ;
- ▶ le suivi des garanties.

L'outil informatique permettant de gérer les immeubles et les documents contractuels est de plus en plus utilisé ; un processus de contrôle de la documentation à la suite de la réalisation d'un projet ou de travaux sur appel sera mis en place.

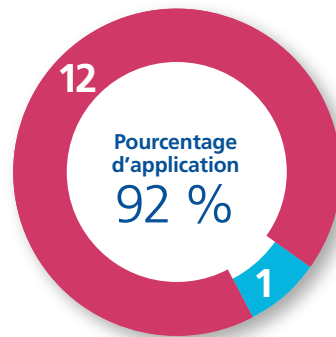
- \* Ces recommandations ont été fermées ou appliquées lors du dernier suivi effectué en 2021-2022.

# Taux d'application après cinq ans

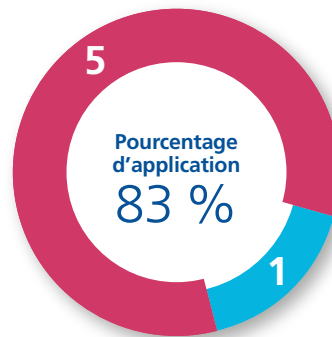
Le **Tableau 3** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2018-2019. Le Bureau n'effectuera pas d'autres suivis et réitère à la direction l'importance de mettre en œuvre ses plans d'action dans un délai raisonnable.

**Tableau 3**

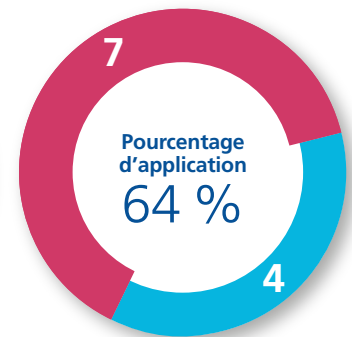
Demande d'accès à l'information (VDL)



Gestion des fournisseurs et des contrats de services TI (VDL)



Gestion des matières résiduelles (VDL)



Gestion des heures supplémentaires au SPAL (VDL)



## Total de recommandations émises



**Définitions des acronymes :** VDL – Ville de Longueuil, SPAL – Service de police de l'agglomération de Longueuil

# Demandes d'accès à l'information à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Responsabilité du traitement des demandes d'accès aux documents			 *
Délégation de responsabilité			 *
Avis de réception			 *
Avis de prolongation			 *
Délais			 *
Autres entités			 *
Frais exigibles			 *
Procédures et directives			 *
Outils de référence			
Reddition de comptes			
Intégralité des revenus			
Accès physiques et logiques aux dossiers			
Site Internet			 *



## Conclusion







Malgré le retard dans la mise en œuvre d'une recommandation par rapport aux échéanciers identifiés dans le rapport, on constate une amélioration dans le déploiement des plans d'action depuis le dernier suivi effectué en 2021-2022. Depuis le dernier suivi, 3 recommandations ont été appliquées portant à 12 le nombre de recommandations appliquées sur un total de 13 recommandations émises. Il est prévu de compléter la mise en œuvre de la recommandation restante d'ici la fin 2024.

Le manuel de procédures relatif au traitement des demandes d'accès à l'information du Service de police de l'agglomération de Longueuil est en cours de rédaction et sera modifié pour tenir compte des nouvelles obligations prévues par la loi 25 portant sur la protection des renseignements personnels.

Le Bureau de la vérificatrice générale ferme ce dossier, car la mise en œuvre de la recommandation restante est suffisamment avancée pour qu'elle soit complétée d'ici la fin 2024.

- \* Ces recommandations ont été appliquées lors des suivis antérieurs (en 2019-2020 et en 2021-2022).

# Gestion des fournisseurs et des contrats de services en technologies de l'information (TI) à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Analyse des risques associés aux fournisseurs TI			
Convention de service entre la DTI et les directions requérantes			
Exigences de sécurité envers les fournisseurs			
Renouvellement des contrats d'entretien sans intervention systématique des directions requérantes			
Évaluation de la performance des fournisseurs TI et accès des fournisseurs aux applications de la Ville			
Dépendance à l'égard d'un fournisseur			

## Conclusion












De façon générale, même si certaines recommandations n'ont pas été appliquées comme prévu dans les plans d'action soumis lors du dépôt du rapport, des mesures compensatoires ont été prises répondant à l'esprit des recommandations ou des explications valables nous ont été fournies pour justifier la non-application des recommandations.

Rien n'a encore été fait pour inclure la négociation du contrat d'entretien dans l'appel d'offres initial afin que le cadre légal mis en place originellement continue de s'appliquer au moment de conclure le contrat d'entretien et ainsi éviter l'effort de renégociation annuel.

Le Bureau de la vérificatrice générale ferme ce dossier, car la mise en œuvre de la recommandation restante sera prise en charge.

\* Cette recommandation a été fermée lors du suivi effectué en 2021-2022.

# Gestion des matières résiduelles à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée ou rejetées
Cadre de gestion			
Non-respect du <i>Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles (PMGMR)</i>			
Axes d'amélioration prioritaires en lien avec le <i>PMGMR 2015-2020</i>			
Devis de collecte et modes de gestion			
Encadrement du travail des techniciens et de l'inspecteur à la réglementation			
Collecte des conteneurs			
Collecte des encombrants			
Prix de vente des bacs			
Scénarios de traitement de la collecte sélective			
Contrôle de la facturation du traitement des matières résiduelles			
Exigences contractuelles			

## Conclusion

La mise en œuvre de certaines recommandations a progressé depuis le dernier suivi effectué en 2021-2022, mais toutes les recommandations restantes accusent un retard par rapport aux échéanciers prévus dans le rapport.

Afin de répondre aux exigences du *PMGMR 2015-2020*, un plan directeur des matières résiduelles (Plan 0-5 ans couvrant la période 2023-2027) et un plan des matières organiques couvrant la période 2024-2027 ont été élaborés. Un suivi des projets et des activités prévus au Plan 0-5 ans a été fait en 2023 et un bilan de performance a été présenté en plénière aux élus et à la Direction générale, mais le suivi et le bilan ne font pas état du niveau de conformité des mesures prévues au *PMGMR*. En 2024, il est prévu d'ajuster le Plan 0-5 ans en fonction des mesures du nouveau *PMGMR 2024-2030* qui vient d'être adopté en janvier 2024 par la Communauté métropolitaine de Montréal.

Concernant les axes d'amélioration du *PMGMR 2015-2020*, il ne reste qu'à développer le plan et les stratégies des résidus de construction, de rénovation et de démolition, lesquels font encore partie intégrante des mesures du nouveau *PMGMR 2024-2030*.

En ce qui a trait à l'encadrement du travail des techniciens et de l'inspecteur à la réglementation, le modèle d'intervention relatif à la préanalyse des requêtes du 311 n'était pas encore établi à la fin 2023. Il est prévu de le faire en 2024.

Enfin, le dossier concernant la collecte des conteneurs n'a pas avancé par rapport au dernier suivi effectué en 2021-2022. Il est prévu d'implanter l'outil de géolocalisation de suivi des collectes en 2024.

Le Bureau de la vérificatrice générale ferme ce dossier, car la mise en œuvre des recommandations restante sera prise en charge par la direction.

- \* Ces recommandations ont été appliquées lors des suivis effectués en 2019-2020 et en 2021-2022.

# Gestion des heures supplémentaires au SPAL à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée ou rejetées
Planification des besoins de policiers temporaires pour la période estivale			
Économie de coûts découlant des nouvelles règles			
Nombre suffisant d'employés pour répondre aux besoins opérationnels			
Codification des motifs des heures supplémentaires			
Mise en place de rapports de gestion			
Heures supplémentaires à la gendarmerie			
Officialisation de la paie et corrections dans l'outil PDT			
Encadrement de gestion			
Convivialité de l'outil PDT et accès			

## Conclusion

Ces recommandations ont été appliquées ou fermées lors des suivis effectués en 2019-2020 et en 2021-2022.





08

VILLE DE LONGUEUIL

*Personnes morales  
ayant reçu  
une subvention  
d'au moins  
100 000 \$*

# Table des matières

Exigences réglementaires	127
Définition et organismes visés	127
Objectif des travaux et procédures effectués	127
Résultats des travaux	128



## Exigences règlementaires

L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) stipule que toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la Ville est tenue de faire vérifier ses états financiers. L'auditeur indépendant 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 ses recommandations transmis au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

De plus, l'auditeur indépendant de cette personne morale doit, à la demande du vérificateur général, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux de vérification et fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, les explications et les documents obtenus de l'auditeur indépendant sont insuffisants, il peut effectuer tout audit additionnel qu'il juge nécessaire.

## Définition et organismes visés

Le terme « subvention » a été interprété de manière à inclure toute forme d'aide non assortie d'une contrepartie en biens ou en services de la part de l'organisme bénéficiaire.

Les services rendus par la Ville à certains organismes à titre gracieux n'ont pas été considérés comme étant des subventions reçues aux fins de l'article 107.9 de la LCV.

Les organismes municipaux qui sont assujettis à l'audit du vérificateur général, soit ceux qui font partie du périmètre comptable de la Ville ou ceux dont la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration, ne sont pas visés par la disposition de l'article 107.9 de la LCV.

## Objectif des travaux et procédures effectués

L'objectif de cette reddition de comptes est d'informer le conseil municipal relativement à la conformité aux exigences de cet article de la LCV, des personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023.

Les travaux ont donc consisté à :

- ▶ Demander à la Ville la liste de tous les organismes qui ont reçu en 2023 une subvention d'au moins 100 000 \$ ;
- ▶ Déterminer si les personnes morales qui bénéficient d'une subvention d'au moins 100 000 \$ se conforment aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV ;
- ▶ Examiner les documents reçus de ces entités ;
- ▶ Évaluer si des renseignements additionnels sont requis et si un audit additionnel est nécessaire.

Ces travaux ne constituent pas une mission d'audit ou d'examen et aucune forme d'assurance n'est fournie à leur sujet.

## Résultats des travaux

Au cours de l'année 2023, les 10 personnes morales suivantes ont reçu des subventions de plus de 100 000 \$ chacune de la Ville, pour un total d'un peu plus de 1 630 000 \$ :

- ▶ Asphalte diffusion
- ▶ Centre communautaire Le trait d'union
- ▶ Club Nautique Longueuil inc.
- ▶ Festival Classica
- ▶ Foyer St-Antoine de Longueuil inc.
- ▶ Habitations Paul Pratt (Manoir Trinité)
- ▶ Ligue de soccer mineur de Longueuil
- ▶ Maison des jeunes La Porte Ouverte
- ▶ Orchestre philharmonique du Québec  
(anciennement Orchestre symphonique de Longueuil)
- ▶ Théâtre de la Ville

En date du 31 mai 2024, les états financiers, les rapports d'auditeurs afférents ainsi que les lettres de recommandation, s'il y a lieu, de huit de ces personnes morales ont été demandés, obtenus et analysés.

Nous nous assurerons d'obtenir les états financiers audités 2023 et les autres documents manquants des deux organismes restants, lorsque leurs travaux d'audit seront terminés.

Finalement, sur la base des renseignements examinés, nous n'avons rien relevé indiquant qu'un audit additionnel était nécessaire.



09

VILLE DE LONGUEUIL

# Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale

# Table des matières

<b>Planification des travaux</b>	<b>131</b>
<b>Ressources</b>	<b>131</b>
<b>Amélioration continue et gestion de la qualité</b>	<b>131</b>
<b>Protection des renseignements personnels</b>	<b>133</b>
<b>Demandes d'accès à l'information</b>	<b>133</b>

## Planification des travaux

Les travaux réalisés visent à procurer une valeur ajoutée et sont déterminés de façon à assurer un équilibre dans la nature des sujets traités et des ressources dont le Bureau dispose.

Annuellement, le Bureau prépare son calendrier des travaux à partir d'un plan pluriannuel d'audit. Ce dernier, mis à jour chaque année, est basé sur une analyse et une évaluation des risques. Il tient aussi compte, entre autres, de la vigie des activités de la Ville et du monde municipal ainsi que des secteurs d'activités de la Ville qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les objectifs stratégiques de la Ville.

## Ressources

### Ressources humaines

La Vérificatrice générale a pu compter sur une équipe de trois personnes expérimentées et dévouées. À cette équipe se joignent des consultants qui viennent combler un besoin d'expertise pointue. Cette approche vise à ajouter de la crédibilité et de la pertinence aux travaux d'audit et permet l'exécution de mandats directement par l'équipe, ce qui assure le maintien à l'interne de l'expertise acquise à chacun des mandats effectués.

### Ressources financières

Tel qu'il est stipulé à l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), le calcul du budget minimum devant être alloué au vérificateur général est établi en fonction de critères précis, ce à quoi la Ville se conforme. Ce budget, établi à 890 305 \$, a été principalement utilisé pour couvrir les salaires ainsi que pour payer les consultants et les dépenses de fonctionnement du Bureau, qui ont totalisé 799 070 \$.

À cet égard, vous trouverez à l'Annexe A, l'État des dépenses relatives au Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la LCV.

## Amélioration continue et gestion de la qualité

L'amélioration continue des pratiques et des connaissances du Bureau est importante. Dans cet esprit, la formation professionnelle du personnel du Bureau est axée sur l'acquisition de connaissances et leur mise à jour. Au cours de l'année civile 2023, le personnel a suivi un peu plus de 110 heures de formation, afin de répondre aux exigences en matière de développement professionnel et d'acquies des connaissances spécifiques en lien avec les différents mandats réalisés.

Les 11 vérificateurs généraux municipaux se sont regroupés au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) afin de partager les expertises et les connaissances, notamment en normes comptables et d'audit, et d'échanger sur les changements législatifs affectant nos activités. La Vérificatrice générale de la Ville est membre de cette association.

Le Bureau accorde aussi une grande importance à la qualité de ses travaux et au respect des exigences des normes d'audit. Par conséquent, il s'est doté des moyens suivants afin d'atteindre ces objectifs :

- ▶ **Méthodologie en audit de performance** - Ce document encadre l'exécution de ces audits en fixant les balises nécessaires permettant de répondre adéquatement à la *Norme canadienne de missions de certification 3001 (NCMC 3001) Missions d'appréciation directe* ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada. L'approche utilisée pour les audits de performance est axée sur l'analyse et l'évaluation des risques propres au sujet soumis à l'audit, ce qui permet de cibler les secteurs particuliers devant faire l'objet de procédures d'audit adaptées.
- ▶ **Guide de gestion de la qualité** - Ce document définit le système de gestion de la qualité des missions d'audit et des autres missions de certification visant à s'assurer que le Bureau se conforme aux normes professionnelles et que les rapports délivrés sont appropriés aux circonstances, selon les exigences de la *Norme canadienne de gestion de la qualité 1 (NCGQ 1), Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Les audits à risques élevés font l'objet d'une revue de qualité par une ressource externe qui n'a pas participé aux travaux afin qu'elle fournisse une évaluation objective et indépendante des conclusions du travail effectué. De plus, un exercice de rétroaction est mené au terme des audits de performance. Aussi, ce guide prévoit une inspection professionnelle cyclique réalisée tous les trois ans par une partie indépendante. La dernière inspection professionnelle cyclique a été réalisée en 2022.

Finalement, le Bureau est assujéti à une inspection professionnelle cyclique de la part de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (OCPAQ), conformément au *Règlement sur le comité d'inspection professionnelle de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec*. La dernière inspection professionnelle a été réalisée en octobre 2023.

## Protection des renseignements personnels

Le Bureau collecte et utilise des renseignements personnels dans le cadre de ses activités. Afin de respecter les exigences établies dans la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)* telle que modifiée par la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels (2021 c.25)* (la « Loi sur l'accès »), le Bureau a mis en place en 2023 la *Politique encadrant la gouvernance à l'égard des renseignements personnels*, disponible sur sa page Web. Toutes les données personnelles collectées sont identifiées et des mesures sont prises pour en assurer la confidentialité, que ce soit par leur destruction après l'accomplissement de leur finalité ou par leur anonymisation.

## Demandes d'accès à l'information

En vertu de l'article 107.6.1 de la LCV, la Vérificatrice générale exerce les fonctions de responsable de la protection des renseignements personnels et du traitement des demandes d'accès aux documents qu'elle confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou qu'elle détient en raison de ses audits, dont les modalités sont édictées dans la Loi sur l'accès. Cette tâche ne s'étend toutefois pas aux documents qui sont par ailleurs détenus par la Ville ou par un autre organisme public, auquel cas la demande d'accès devra être acheminée au responsable de l'accès de celui-ci.

Au courant de 2023, nous n'avons reçu aucune demande d'accès à l'information.





A blurred photograph of several business professionals in a modern office hallway, moving from left to right. The image has a strong blue color cast. A large white outline of the letter 'A' is overlaid on the left side of the image.

ANNEXE

*État des  
dépenses  
du Bureau de  
la vérificatrice  
générale*

## Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil municipal de la Ville de Longueuil et  
aux membres du conseil de l'agglomération de Longueuil

### Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses relatif au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 totalisant 799 070\$, ainsi que de la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (appelés collectivement ci-après « l'état »).

À notre avis, l'état ci-joint pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023 a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable décrit à la note 1.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'état » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'agglomération de Longueuil (l'« agglomération ») conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du tableau au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Observations – Référentiel comptable

Nous attirons l'attention sur la note 1 qui décrit le référentiel comptable appliqué. L'état a été préparé afin de permettre au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*. En conséquence, il est possible que l'état ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

### Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard de l'état

La direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil est responsable de la préparation de l'état conformément au référentiel comptable décrit à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil.

## Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'état

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que l'état est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs de l'état prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que l'état comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Bureau de la vérificatrice générale.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

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

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

Le 15 mai 2024

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A108263



# Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

## État des dépenses

Exercice terminé le 31 décembre 2023

---

	<b>2023</b>	<b>2023</b>	2022
	<b>Budget</b>	<b>Réel</b>	Réel
	\$	\$	\$
Salaires et avantages sociaux	<b>621 380</b>	<b>632 693</b>	609 615
Services professionnels et administratifs	<b>250 100</b>	<b>153 648</b>	165 860
Divers	<b>18 825</b>	<b>12 729</b>	15 837
	<b>890 305</b>	<b>799 070</b>	791 312



**1. Méthode comptable**

Cet état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a été préparé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023.





ANNEXE

# *Dispositions de la Loi sur les cités et villes (RLRQ, chapitre C-19)*

À jour au 1<sup>er</sup> avril 2024

# Table des matières

<b>IV</b>	<b>De l'organisation de la municipalité – Extrait</b>	<b>143</b>
<b>IV.1</b>	<b>Vérificateur général</b>	<b>143</b>
<b>V</b>	<b>Vérificateur externe</b>	<b>149</b>
<b>VII</b>	<b>Directeur général – Extrait</b>	<b>152</b>



## IV De l'organisation de la municipalité - Extrait

### *Art. 52.*

---

Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité.

Dans l'exercice de ses fonctions comme chef exécutif de l'administration municipale, le maire a droit, en tout temps, de suspendre un fonctionnaire ou employé de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, mais il doit faire rapport au conseil, à la séance qui suit cette suspension, et exposer ses motifs par écrit; le fonctionnaire ou employé suspendu ne doit recevoir aucun traitement pour la période pendant laquelle il est suspendu, à moins que le conseil n'en décide autrement sur cette suspension et celle-ci n'est valide que jusqu'à cette séance.

[...]

## IV.1. Vérificateur général

### *Art. 107.1.*

---

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

### *Art. 107.2.*

---

Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans. Le conseil peut prolonger ce mandat sans que sa durée ainsi prolongée n'excède 10 ans.

### *Art. 107.2.1.*

---

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

## Art. 107.3.

Ne peut agir comme vérificateur général :

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

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

## Art. 107.4.

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

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

## Art. 107.5.

Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

- 1° A représente 500 000 \$;
- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- 3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

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

## 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. 107.6.1.

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

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

## 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.

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

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

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

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;



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

## Art. 107.8.

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

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

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

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

## 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 ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

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

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne 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 transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

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

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

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

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

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

## Art. 107.14.

(Abrogé).

## Art. 107.15.

(Abrogé).

## 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) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

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

## Art. 107.17.

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

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

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération.

Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

## V. Vérificateur externe

### Art. 108.

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

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

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

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document

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

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

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

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

### 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.

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

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

### Art. 108.2.0.1.

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

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

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

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

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

### Art. 108.2.0.2.

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

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1<sup>er</sup> septembre ; dans le cas contraire,



il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Le règlement ne peut être abrogé.

## Art. 108.2.1.

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

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
- 3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
- 4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

## Art. 108.2.2.

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

## Art. 108.3.

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

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

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

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

## Art. 108.4.

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

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

## Art. 108.4.1.

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

## Art. 108.4.2.

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

## Art. 108.5.

Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;

3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;

4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

## Art. 108.6.

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

## **VII. Directeur général - Extrait**

## 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.

[...]





Bureau de la  
vérificatrice générale  
de la Ville de Longueuil



789, boulevard Roland-Therrien, Longueuil (Québec) J4H 4A6  
Téléphone : 450 463-7100 poste 5500 Télécopieur : 450 463-7386  
verificatrice.generale@longueuil.quebec