

RAPPORT ANNUEL 2025

Vérificatrice générale
de la Ville de Longueuil





Bureau de la
vérificatrice générale
de la Ville de Longueuil

Le 5 août 2026

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 18 août 2026, et du conseil d'agglomération, soit celle du 20 août 2026.

Ce rapport présente les résultats des travaux effectués pour l'année 2025 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

1	Mot de la Vérificatrice générale	3
----------	----------------------------------	----------

Audits de performance

2	Gestion de projets en technologies de l'information à la Ville de Longueuil	9
3	Élaboration et suivi du programme triennal d'immobilisations et du programme décennal d'immobilisations à la Ville de Longueuil	46
4	Gestion des projets au Réseau de transport de Longueuil	87

Audits financiers

5	Audit des états financiers	125
6	Autres audits	129

Redditions de comptes

7	Suivi des recommandations	135
8	Aides financières accordées par la Ville – article 107.9 de la <i>Loi sur les cités et villes</i>	157
9	Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale	161

Annexe A	État des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale	166
-----------------	--	------------

Annexe B	Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, chapitre C-19)	171
-----------------	---	------------



1

Mot de la Vérificatrice générale

Table des matières

Mandat et obligations de reddition de comptes de la Vérificatrice générale	5
Travaux effectués en 2025	5
Remerciements	8



Mandat et obligations de reddition de comptes de la Vérificatrice générale

En vertu de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), la Vérificatrice générale 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.

Les personnes morales qui reçoivent une subvention ou une aide de la Ville doivent, à certaines conditions, soumettre certains documents à la Vérificatrice générale pour ses travaux d'audit.

Au plus tard le 31 août de chaque année, la Vérificatrice générale doit transmettre au maire ou à la mairesse de la Ville un rapport annuel énonçant les constats de sa vérification.

Travaux effectués en 2025

Les chapitres suivants présentent les travaux effectués :

Audits de performance

Chapitre 2

Gestion de projets en technologies de l'information à la Ville

La gestion des projets en technologies de l'information à la Ville s'appuie sur un cadre corporatif de gestion de projets qui définit les processus, les rôles, les responsabilités et les mécanismes de gouvernance applicables tout au long du cycle de vie des projets.

Les investissements en technologies de l'information prévus au Programme triennal d'immobilisations 2026-2028 totalisent 26 809 000 \$. De ce montant, 14 443 000 \$ serviront à des rehaussements technologiques et à des améliorations liées à la cybersécurité. Le solde de 12 366 000 \$ servira à déployer de nouvelles solutions informatiques.

Cette mission d'audit avait pour objectif d'évaluer si la gestion des projets en technologies de l'information est réalisée de manière efficace, rigoureuse et conforme aux bonnes pratiques, afin d'assurer la livraison de solutions informatiques conformes aux attentes.

Chapitre 3

Élaboration et suivi du programme triennal d'immobilisations (PTI) et du programme décennal d'immobilisations (PDI) à la Ville

Le PTI constitue un outil de planification stratégique et financière essentiel pour les municipalités, prévu dans la LCV. Ce programme doit présenter les projets d'immobilisations que la Municipalité prévoit réaliser au courant des trois prochaines années ainsi que leur coût et leur mode de financement. En juillet 2025, la Ville a adopté son PTI pour les années 2026-2027-2028. Il comporte 245 projets d'investissement pour un montant total de 957 M\$.

De plus, en 2025, la Ville a publié pour la première fois un PDI pour la période allant de 2026 à 2035. Il s'agit d'un plan qui présente la vision des investissements publics de la Ville sur un horizon de 10 ans pour prévoir les besoins futurs, planifier les projets majeurs et optimiser l'entretien des infrastructures.

Cette mission d'audit avait pour objectif d'évaluer si le cadre d'élaboration et de suivi du PTI permet une planification structurée et transparente des projets, en cohérence avec les priorités stratégiques et les capacités organisationnelles de la Ville. Elle visait également à évaluer la capacité de la méthode de conception actuelle du PDI à produire une planification et une priorisation réalistes des projets, sur l'horizon couvert et en cohérence avec les objectifs stratégiques.

Chapitre 4

Gestion des projets au Réseau de transport de Longueuil (RTL)

Afin d'assurer le service de transport à la population, le RTL a fait progresser ses ressources budgétaires de fonctionnement et d'investissement dans des projets d'amélioration, de développement et de maintien des actifs métropolitains consacrés au transport collectif. À cet effet, le budget de dépenses de fonctionnement est passé de 208 M\$ en 2023 à 233 M\$ en 2026. Quant aux investissements qui concernent les catégories relatives aux bâtiments, aux infrastructures et aux technologies de l'information, les budgets étaient de 63 M\$ en 2023, 72 M\$ en 2024, 68 M\$ en 2025 et il est prévu de 53 M\$ en 2026.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que le RTL s'est doté et a mis en œuvre un cadre de gestion de projets supporté par une gouvernance et une approche favorisant une gestion efficace, efficiente et économique de ses projets.

Audits financiers

Chapitre 5

Audit des états financiers de la Ville et du RTL

Ce chapitre présente le travail d’audit des états financiers consolidés de la Ville et des états financiers du RTL pour l’exercice terminé le 31 décembre 2025.

Chapitre 6

Audit de la rémunération des personnes élues 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 personnes élues de la Ville sont rémunérées sur la base des lois provinciales et des règlements municipaux adoptés par le conseil de la Ville et le conseil d’agglomération de la Ville. Une mission d’assurance raisonnable portant sur la conformité de la rémunération des personnes élues et de la contribution à leur régime de retraite a été réalisée.

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 dans les secteurs désignés de la Ville. L’audit de l’état des débours et des encaissements de la Ville relativement à 5 programmations du PRQ de la SHQ pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025 a été effectué.

Redditions de comptes

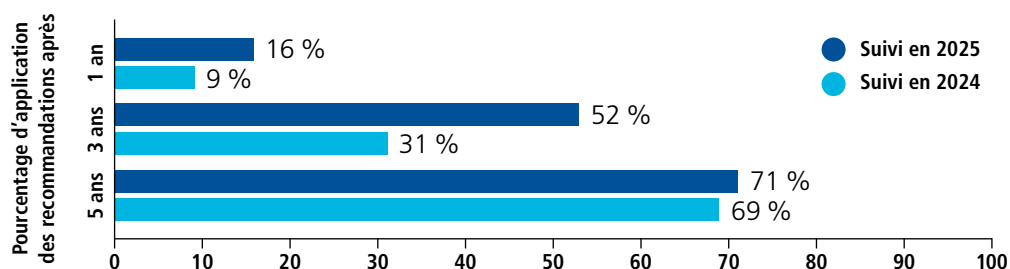
Chapitre 7

Suivi des recommandations

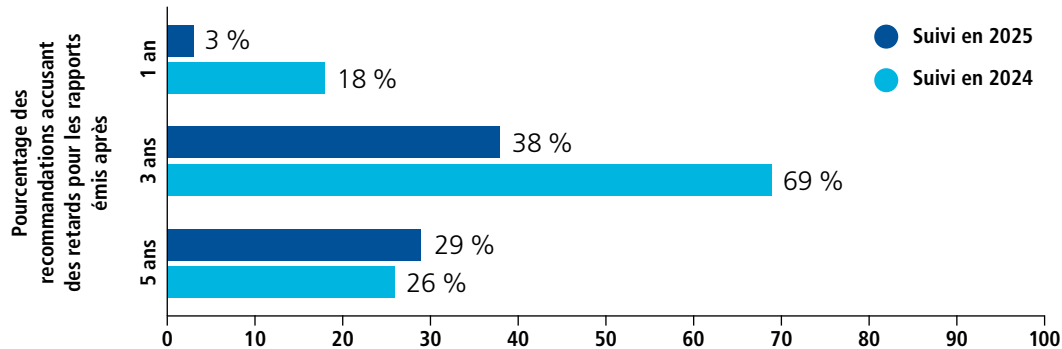
Chaque année, un suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports d’audit publiés antérieurement, mais qui n’ont pas encore été appliquées, est effectué. Trois suivis des recommandations sont effectués sur une période de cinq ans pour chaque rapport produit, soit un an, trois ans et cinq ans après la production du rapport.

En 2025, 137 recommandations formulées dans 10 rapports d’audit ont fait l’objet d’un suivi.

Comme le montre le tableau suivant, une amélioration a été observée pour le taux d’application des recommandations, soit un an, trois ans et cinq ans après la production des rapports.



En ce qui concerne les échéanciers prévus, on constate aussi une amélioration dans les délais de mise en œuvre des plans d’action de la direction, comme le montre le tableau ci-dessous.



Le travail de suivi effectué pour chacun des rapports, comprenant le statut des plans d’action et la date prévue de déploiement, est présenté dans ce chapitre.

Chapitre 8

Aides financières accordées par la Ville – article 107.9 de la LCV

Au cours de l’exercice terminé le 31 décembre 2025, deux personnes morales ont reçu une subvention de plus de 100 000 \$ avant le 25 mars 2025, et quatre ont reçu des subventions de plus de 250 000 \$ chacune après le 24 mars 2025, pour un total d’un peu plus de 4,5 M\$. En vertu de l’article 107.9 de la LCV, ces personnes morales sont tenues de faire vérifier leurs états financiers. Leur auditeur indépendant doit remettre à la Vérificatrice générale une copie de leurs 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 ces personnes morales.

Ce chapitre traite des travaux effectués pour s’assurer de la conformité législative de ces personnes morales.

Chapitre 9

Rapports d’activités du Bureau de la vérificatrice générale

Ce chapitre décrit la méthode de planification des travaux du Bureau de la vérificatrice générale, fait état de ses ressources et explique le processus de gestion de la qualité de ses travaux.

Remerciements

Je tiens à souligner l’engagement et le professionnalisme des membres du personnel de mon équipe.

De plus, je remercie pour la qualité de leur travail les consultants et consultantes qui nous ont accompagnés dans l’exécution de différents mandats.

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



Audits de performance

2

Gestion de projets en technologies de l'information à la Ville de Longueuil

Le rapport en bref

Contexte

La gestion des projets en technologies de l'information à la Ville de Longueuil (Ville) s'appuie sur un cadre corporatif de gestion de projets (GCP) qui définit les processus, les rôles, les responsabilités et les mécanismes de gouvernance applicables tout au long du cycle de vie des projets.

En août 2025, le portefeuille de projets de la Direction des technologies de l'information comprenait 14 projets :

- › 4 projets de grande envergure;
- › 6 projets de petite ou moyenne envergure;
- › 4 projets en suspens.

Les investissements en technologies de l'information (TI) prévus au Programme triennal d'immobilisations (PTI) 2026-2028 totalisent 26 809 000 \$. De ce montant, 14 443 000 \$ serviront à des rehaussements technologiques et à des améliorations liées à la cybersécurité. Le solde de 12 366 000 \$ servira à déployer de nouvelles solutions informatiques.

Plus particulièrement, trois projets de grande envergure ont été jugés d'intérêt dans le contexte du présent mandat d'audit.

Projet PGI (progiciel de gestion intégrée)

Le projet PGI vise le remplacement des systèmes financiers et d'approvisionnement de la Ville par une solution intégrée couvrant les principaux processus de ce champ d'activités.

Projet Plateforme d'entreprise

Ce projet vise la modernisation et la refonte complète de la plateforme de gestion des interactions citoyennes de la Ville, dans une perspective d'amélioration de l'expérience citoyenne et de standardisation des outils numériques à l'échelle de la Ville.

Projet de système intégré de gestion des dossiers policiers (SIGOP)

Le projet SIGOP vise la mise en place d'un système centralisé de gestion des dossiers policiers pour remplacer un ensemble hétérogène d'outils existants (applications locales, fichiers Excel, formulaires papier et solutions développées sur mesure).

Objectif d'audit

Cette mission d'audit avait pour objectif d'évaluer si la gestion des projets en TI à la Ville est réalisée de manière efficace, rigoureuse et conforme aux bonnes pratiques, afin d'assurer la livraison de solutions informatiques conformes aux attentes.

Conclusion

Globalement, la Ville dispose d'un cadre corporatif de gestion de projets TI structuré, cohérent et aligné sur les bonnes pratiques reconnues. Ce cadre prévoit des mécanismes formels de gouvernance, de planification, de suivi, de gestion des risques, de gestion du changement et de contrôle, mécanismes qui fournissent une base solide pour encadrer la réalisation de projets en TI d'envergure variable.

Toutefois, les travaux d'audit démontrent que la principale source des écarts observés ne réside pas dans la conception du cadre, mais dans son application inégale et parfois difficilement démontrable, particulièrement en raison d'une capacité organisationnelle initialement sous-évaluée et ultimement contrainte, de pressions sur les échéanciers et de forte dépendance aux parties prenantes métiers et aux fournisseurs.

Les constats issus des projets analysés montrent que le projet PGI concentre la majorité des écarts observés, compte tenu de son envergure, de sa complexité et de la phase avancée de réalisation et de mise en service analysée. Les projets Plateforme d'entreprise et SIGOP, étudiés à des stades plus en amont ou intermédiaires, présentent plutôt des constats prospectifs ou des enjeux de structuration, sans matérialisation comparable à ce stade.

Par ailleurs, l'analyse des projets examinés n'a pas mis en évidence de lacunes majeures comparables à certains projets publics d'envergure récents, notamment en matière de difficultés critiques lors de la mise en service. Les mécanismes de gouvernance et de contrôle en place ont contribué à limiter ce type de situation.

Liste des sigles et acronymes

Acronyme	Signification
Aïdi	Plateforme corporative de gestion des projets et des portefeuilles
COPP	Comité de priorisation des projets technologiques
CSA	Canadian Standards Association
DDC	Demande de changement
DG	Direction générale
DTI	Direction des technologies de l'information
FedRAMP	Federal Risk and Authorization Management Program
GCP	Gestion corporative de projet
ISO	Organisation internationale de normalisation
MOP	Manuel d'organisation du projet
PGI	Progiciel de gestion intégrée
PMI	Project Management Institute
PTI	Plan triennal d'immobilisations
SIGOP	Système intégré de gestion des dossiers policiers
SOC	System and Organization Controls
SPAL	Service de police de l'agglomération de Longueuil
TI	Technologies de l'information

Table des matières

Contexte	14
Objectif de l'audit	17
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	17
Conclusion et faits saillants	18
Pratiques positives	19
Observations et recommandations	20
2.1 Application du cadre de gestion de projet et utilisation d'outils de gestion	20
2.2 Gestion budgétaire et prise de décision	24
2.3 Suivi budgétaire des projets en TI	29
2.4 Gestion des risques et des enjeux	33
2.5 Sécurité de l'information	35
2.6 Gestion des bénéfices	38
2.7 Définition des besoins et impacts	40
2.8 Qualité, tests et déploiement	43
Annexe – Critères d'évaluation	45

Contexte

En 2020-2021, le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a réalisé un audit de performance portant sur la gestion des projets en technologies de l'information (TI). Les résultats de cet audit figurent dans le Rapport annuel 2020-2021.

La gestion des projets en technologies de l'information à la Ville de Longueuil (Ville) s'appuie sur un cadre corporatif de gestion de projets (GCP) qui définit les processus, les rôles, les responsabilités et les mécanismes de gouvernance applicables tout au long du cycle de vie des projets.

Ce cadre prévoit notamment une structure de gouvernance multiniveau, comprenant :

- › des comités de projet, responsables du suivi opérationnel des travaux, de la coordination quotidienne et du pilotage des activités de réalisation;
- › des comités directeurs de projet, chargés d'assurer la supervision stratégique, de suivre l'avancement, les risques, les enjeux et la capacité organisationnelle, et de rendre les décisions structurantes;
- › le Comité de priorisation des projets technologiques (COPP), chargé de hiérarchiser, au besoin, les priorités et de les aligner sur les orientations de la Ville;
- › la Direction générale (DG) et, lorsque les seuils décisionnels ou réglementaires sont atteints, le conseil de Ville ou le conseil d'agglomération, pour l'approbation des décisions majeures, notamment en matière de budgets, de contrats ou de modifications importantes.

Le cadre précise également les rôles et responsabilités des principales parties prenantes, dont le responsable de projet, le porteur d'affaires, les directions clientes et la Direction des technologies de l'information (DTI), ainsi que les mécanismes formels de suivi et de reddition de comptes, tels que les comptes rendus de comité, les registres de risques et d'enjeux, les demandes de changement (DDC) et les décisions structurantes.

L'audit s'est ainsi attaché à évaluer non pas l'existence de ces processus, rôles et comités, mais leur application réelle, uniforme et démontrable dans les projets analysés, conformément aux exigences du cadre de gestion.

Au cours des dernières années, plusieurs événements majeurs liés à la gestion des projets en TI dans le secteur public, notamment le programme CASA/SAAQclic et le projet SIFARH de Santé Québec, ont soulevé des préoccupations au sein de la Ville quant à sa capacité à planifier, à réaliser et à contrôler efficacement des projets en TI d'envergure.

La Ville a entrepris, depuis plusieurs années, des initiatives visant à améliorer sa capacité de gestion des projets en TI :

- › 2018 : création du Bureau de projets informatiques, relevant de la DTI. Cette équipe, consacrée à la réalisation des projets, applique une méthodologie fondée sur les meilleures pratiques du Project Management Institute (PMI) et couvre l'ensemble des processus de gestion des projets en TI.
- › 2021 : mise en place d'un cadre corporatif de gestion de projets dans le cadre du projet Gestion corporative de projet (GCP). Sous forme d'une méthodologie, largement inspirée de celle du Bureau de projets informatiques, ce cadre est adapté selon la nature et l'envergure des projets et s'appuie sur des outils normalisés et un cadre de référence en gouvernance. Il est intégré à la plateforme corporative Aïdi, utilisée pour la gestion des projets et portefeuilles.

En août 2025, le portefeuille de projets de la DTI comprenait 14 projets :

- 4 projets de grande envergure;
- 6 projets de petite ou moyenne envergure;
- 4 projets en suspens.

Les investissements en TI prévus au Programme triennal d'immobilisations (PTI) 2026-2028 totalisent 26 809 000 \$. De ce montant, 14 443 000 \$ serviront à des rehaussements technologiques et à des améliorations liées à la cybersécurité. Le solde de 12 366 000 \$ servira à déployer de nouvelles solutions informatiques.

Plus particulièrement, trois projets de grande envergure ont été jugés d'intérêt dans le contexte du présent mandat d'audit.

Projet PGI (progiciel de gestion intégrée)

Le projet PGI vise le remplacement des systèmes financiers et d'approvisionnement de la Ville par une solution intégrée couvrant les principaux processus de ce champ d'activités. Les travaux préparatoires ont débuté vers 2017, et la phase de réalisation s'est échelonnée sur plusieurs années, menant à une première mise en service du système en 2024.

La réalisation du projet a comporté plusieurs phases, dont la définition des besoins, la configuration de la solution, la migration des données, les tests intégrés et les tests d'acceptation par les utilisateurs. L'échéancier initial a fait l'objet de reports successifs, couvrant environ 18 mois, pour corriger des enjeux soulevés lors des phases de tests et réduire les risques opérationnels associés à sa mise en service. La décision finale de déploiement a été prise dans un contexte où les risques liés à un report additionnel étaient jugés supérieurs aux risques résiduels associés à une mise en service progressive.

Le PGI a été mis en service en juin 2024; une période de stabilisation a suivi. Une phase subséquente de réalisation est prévue entre 2026 et 2027 pour, notamment, corriger des écarts fonctionnels entre le produit réel et le devis d'appel d'offres, livrer des modules reportés (liés aux fournisseurs et à l'inventaire mobile), développer des interfaces et optimiser certains processus et rapports de gestion. Ainsi, bien que le système soit en service, le projet demeure actif pour que son évolution en soit assurée.

Un règlement d'emprunt de 9 159 000 \$ taxes nettes a été approuvé pour ce projet.

Projet Plateforme d'entreprise

Ce projet vise la modernisation et la refonte complète de la plateforme de gestion des interactions citoyennes de la Ville, dans une perspective d'amélioration de l'expérience citoyenne et de standardisation des outils numériques à l'échelle de la Ville. Le projet s'inscrit dans un portefeuille plus large de solutions de plateforme d'entreprise, incluant notamment les volets plaintes et requêtes, urbanisme (permis), loisirs (organismes et plateaux) ainsi que les services en TI internes.

La Ville agit comme maître d'œuvre du projet, réalisé en collaboration avec une autre ville (ville participante), ce qui ajoute une complexité supplémentaire en matière d'arrimage des besoins, de gouvernance et de prise de décision. L'intégration et la configuration de la solution sont assurées par un intégrateur accrédité.

Le projet est actuellement en phase de démarrage et de définition des besoins, avec le lancement récent des ateliers fonctionnels impliquant les directions concernées. L'approche privilégiée est agile, structurée autour de cycles itératifs d'environ trois semaines, combinant ateliers de définition, configuration, validation et ajustements.

Sur le plan des échéanciers, la première mise en service est prévue en 2026, avec un déploiement initial du portail citoyen; des fonctionnalités additionnelles, comprenant des capacités avancées et des usages liés à l'intelligence artificielle, sont envisagées dans une phase subséquente, à partir de 2027.

Ainsi, la réalisation du projet s'échelonne sur un horizon minimal d'environ 18 à 24 mois, par un déploiement progressif des composantes et une forte dépendance à la disponibilité des parties prenantes métiers dont plusieurs sont mobilisées de façon partielle en parallèle de leurs responsabilités habituelles. Ainsi, plusieurs écarts observés trouvent leur origine dans la difficulté à dégager adéquatement les ressources métiers, le cadre GCP ne définissant pas de balises explicites quant à la capacité attendue des lignes d'affaires pour soutenir les projets.

Le règlement d'emprunt approuvé pour ce projet totalise 6 510 000 \$ taxes nettes.

Projet de système intégré de gestion des dossiers policiers (SIGOP)

Le projet SIGOP vise la mise en place d'un système centralisé de gestion des dossiers policiers pour remplacer un ensemble hétérogène d'outils existants (applications locales, fichiers Excel, formulaires papier et solutions développées sur mesure). Le projet concerne principalement le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL) et touche un bassin d'environ 800 à 1 000 utilisateurs.

Le projet est actuellement en phase de démarrage, à la suite d'une phase de planification et d'acquisition achevée l'année précédente. Le fournisseur retenu est un éditeur (créateur de produits) spécialisé ayant déjà effectué plusieurs implantations de ce type de système au Québec et au Canada, ce qui a été perçu comme un facteur de réduction de risques par les parties prenantes.

Le projet est structuré autour d'un concept de *Build 0*, soit une première version couvrant environ 80 % du noyau des processus d'affaires communs aux services policiers. Elle a été livrée en décembre 2025, et constitue la première des quatre livraisons prévues avant la mise en service complète du système.

La phase de paramétrisation, de développement fonctionnel et d'adaptation organisationnelle est estimée à environ deux ans à partir du *Build 0*, ce qui place la mise en service complète du système à l'horizon 2027, sous réserve de l'évolution des ressources, des priorités et des enseignements tirés d'autres villes comparables (Québec, Lévis et Montréal).

Le projet est donc caractérisé par un échéancier long et évolutif, selon une approche progressive visant à limiter les risques opérationnels, tout en tenant compte de la complexité des processus policiers, des exigences élevées en matière de sécurité de l'information et des efforts importants requis en gestion du changement organisationnel.

Un emprunt de 5 465 700 \$ taxes nettes a été approuvé par règlement pour ce projet.

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 en technologies de l'information (TI) à la Ville de Longueuil. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (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 d'évaluer si la gestion des projets en TI à la Ville est réalisée de manière efficace, rigoureuse et conforme aux bonnes pratiques, afin d'assurer la livraison de solutions informatiques conformes aux attentes.

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 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 d'octobre 2025 à avril 2026. L'audit a mis l'emphasis sur les activités de gestion de projets TI effectuées en 2024 et 2025 pour les trois projets testés. L'audit a porté sur les éléments suivants :

- › structure de gouvernance;
- › gestion des changements organisationnels;
- › gestion des bénéfices;
- › gestion de la portée et du budget;
- › gestion des risques et des enjeux;
- › définition des besoins d'affaires;
- › activités de tests;
- › implémentation et déploiement;
- › sécurité, protection des renseignements personnels et gestion des accès.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- › rencontres avec plusieurs intervenants de la DTI et d'autres directions et services impliqués dans la gestion des projets en TI;
- › analyse des rôles et responsabilités des divers intervenants;
- › examen de divers documents soutenant la gestion des projets en TI à la Ville ainsi que des règlements, politiques, directives et procédures applicables;
- › analyse de la documentation des projets en TI retenus pour cet audit;
- › réalisation de tests portant sur les mécanismes de gestion des accès du PGI.

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

Conformément à l'objectif de l'audit, qui visait à évaluer si la gestion des projets en TI à la Ville est réalisée de manière efficace, rigoureuse et conforme aux bonnes pratiques afin d'assurer la livraison de solutions informatiques conformes aux attentes, l'audit permet de tirer les constats suivants.

Globalement, la Ville dispose d'un cadre corporatif de gestion de projets TI structuré, cohérent et aligné sur les bonnes pratiques reconnues. Ce cadre prévoit des mécanismes formels de gouvernance, de planification, de suivi, de gestion des risques, de gestion du changement et de contrôle, mécanismes qui fournissent une base solide pour encadrer la réalisation de projets en TI d'envergure variable.

Toutefois, les travaux d'audit démontrent que la principale source des écarts observés ne réside pas dans la conception du cadre, mais dans son application inégale et parfois difficilement démontrable, particulièrement en raison d'une capacité organisationnelle initialement sous-évaluée et ultimement contrainte, de pressions sur les échéanciers et de forte dépendance aux parties prenantes métiers et aux fournisseurs. Ces écarts se manifestent notamment par :

- › une traçabilité inégale des décisions structurantes et de leur approbation aux niveaux requis de gouvernance;
- › une gestion du changement organisationnel généralement prévue, mais dont la mise en œuvre et le suivi de l'adhésion des utilisateurs demeurent variables selon les projets;
- › une maîtrise de la portée, des échéanciers et des ajustements parfois affaiblies, notamment en raison d'une application limitée des mécanismes de planification de référence et de formalisation de certains changements, ce qui limite la capacité de mesurer clairement les écarts entre l'avancement réel et la planification initiale;
- › une gestion des risques et de la sécurité de l'information davantage orientée vers des contrôles fonctionnels, opérationnels ou contractuels, sans toujours démontrer une approche interne formalisée et systématique, notamment en matière de cybersécurité;
- › une gestion des bénéfices et des coûts internes dont la capacité méthodologique existe, mais dont l'intégration à la prise de décision demeure partielle.

Les constats issus des projets analysés montrent que le projet PGI concentre la majorité des écarts observés, compte tenu de son envergure, de sa complexité et de la phase avancée de réalisation et de mise en service analysée. Les projets Plateforme d'entreprise et SIGOP, étudiés à des stades plus en amont ou intermédiaires, présentent plutôt des constats prospectifs ou des enjeux de structuration, sans matérialisation comparable à ce stade.

En somme, nous concluons que la gestion des projets en TI à la Ville repose sur des fondations solides, mais que l'atteinte pleine et démontrable de l'objectif d'efficacité, de rigueur et de conformité aux bonnes pratiques exige que l'application uniforme du cadre soit renforcée et que la capacité organisationnelle et l'amélioration de la discipline documentaire et décisionnelle soient consolidées, particulièrement pour les projets majeurs et à fort impact organisationnel.

Par ailleurs, l'analyse des projets examinés n'a pas mis en évidence de lacunes majeures comparables à certains projets publics d'envergure récents, notamment en matière de difficultés critiques lors de la mise en service. Les mécanismes de gouvernance et de contrôle en place ont contribué à limiter ce type de situation.

Pratiques positives

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

- › Gouvernance et leadership : gouvernance structurée et active, mais traçabilité documentaire inégale des décisions structurantes :
 - comités décisionnels actifs et rencontres préétablies fréquentes;
 - rôles et responsabilités généralement bien établis;
 - processus formels de prises de décision, incluant approbation des changements et des mécanismes d'escalade.
- › Gestion des risques et des enjeux : gestion proactive des risques intégrée à la gouvernance :
 - registres de risques structurés et généralement mis à jour;
 - discussions régulières des risques et enjeux en gouvernance, dont les contraintes de capacité, les risques opérationnels et les impacts organisationnels.
- › Cadre méthodologique et pratiques de gestion de projets : pratiques structurées et partagées :
 - utilisation de chartes de projet, de plans de projet et de mécanismes de suivi formels;
 - ateliers de cadrage et documentation des besoins;
 - stratégies de tests documentées;
 - comparaison systématique entre budget initial, budget révisé et coûts réels.
- › Gestion du changement organisationnel et déploiement : éléments pris en compte et planifiés :
 - activités de communication, de formation et d'accompagnement documentées;
 - réseaux de représentants et d'utilisateurs clés solidement constitués;
 - plans de déploiement prévoyant des activités de formation en vigueur.
- › Sécurité et contrôles applicatifs par une prise en compte dès la conception : existants, mais incomplets :
 - exigences de sécurité intégrées dans certains projets;
 - contrôles applicatifs intégrés aux solutions de TI.

En résumé, les pratiques observées témoignent d'une gouvernance structurée, d'un encadrement méthodologique établi et d'une prise en compte de la dimension financière, des risques et de la sécurité, bien que certains volets soient appliqués de manière partielle ou inégale.

Observations et recommandations

2.1 Application du cadre de gestion de projet et utilisation d'outils de gestion

Observations

Application inégale du cadre de gestion de projet et traçabilité décisionnelle perfectible

La Ville dispose d'une structure de gouvernance formelle et de mécanismes prévus (comités, rôles, points de contrôle, livrables et approbations) permettant en théorie une supervision adéquate des projets en TI. Toutefois, ces mécanismes s'appliquent de manière variable d'un projet à l'autre, notamment en ce qui concerne l'uniformité des suivis, le recours aux mécanismes d'escalade et l'utilisation systématique des points de contrôle.

Dans les faits, même lorsque les comités existent et se réunissent, la documentation ne démontre pas toujours de manière pleinement cohérente et traçable :

1. la logique d'arbitrage ayant mené aux décisions structurantes,
2. les critères utilisés (capacité, risques, priorités, impacts organisationnels),
3. la formalisation complète des décisions dans des registres ou artefacts uniques et à jour.

Ce constat est particulièrement important lorsque les projets entrent en situation de pression accrue (retards, dépendance à des fournisseurs, contraintes de capacité), car c'est précisément dans ce contexte que la discipline documentaire (registre des risques, registre des décisions, registre des changements) devient un levier de contrôle indispensable.

La reddition de comptes formelle aux comités de gouvernance des projets (projet PGI, DDC, traçabilité inégale entre discussions en comité et décisions formelles) demeure essentiellement ponctuelle et réactive, plutôt qu'intégrée à un dispositif structuré, indépendant et récurrent dont les projets en TI de CASA/SAAQclic (Société de l'assurance automobile du Québec) et de SIFARH (Santé Québec) ont démontré son importance. Cela ne signifie pas que la reddition de comptes est absente à la Ville, mais elle ne repose pas sur un mécanisme standardisé, indépendant et récurrent. Ainsi, en l'absence de revues indépendantes de projet prévues au cadre de gouvernance, la reddition repose principalement sur l'auto-déclaration des équipes de projet, ce qui accroît le risque de biais, réduit la comparabilité des projets et limite la capacité de la gouvernance à détecter de façon précoce les dérives de portée, de coûts, de risques et de capacité.

Utilisation inégale de l'outil corporatif de gestion de projet (Aïdi)

L'outil Aïdi, bien que prévu pour soutenir la gestion de projet, est peu utilisé comme outil de gestion opérationnelle intégrée et sert davantage à la reddition de comptes corporative. Les causes évoquées dans la documentation incluent notamment des limites perçues de convivialité, de chaîne d'approbation et d'intégration avec le système financier.

Cette sous-utilisation a pour effet concret de pousser les équipes à maintenir des outils parallèles (Excel, MS Project, registres locaux, courriels), ce qui crée :

- › une dispersion des sources d'information de référence (échéanciers multiples, registres de risques non centralisés);
- › une traçabilité plus difficile des décisions, des risques et des changements;
- › une dépendance accrue à la discipline individuelle plutôt qu'à un contrôle outillé et systématique.

La gestion opérationnelle des projets analysés s'appuie, à certains moments, sur des canaux parallèles (par exemple, Excel et courriels), notamment lorsque l'outil Aïdi est jugé peu adapté. Cette pratique n'annule pas les mécanismes de gouvernance en place, mais elle diminue l'efficacité du contrôle documentaire en réduisant la consolidation, la traçabilité et la démonstration uniforme des décisions, des changements et des approbations au regard des exigences prévues au cadre de gestion.

Mise en œuvre inégale de la gestion du changement organisationnel

La méthodologie corporative de la Ville prévoit, pour les projets de catégories II et III, des exigences formelles en matière de gestion du changement organisationnel, incluant notamment l'identification des parties prenantes, l'analyse des impacts, l'élaboration de plans de gestion du changement, de communication, de formation et d'accompagnement, ainsi que leur intégration au budget et à l'échéancier.

À cet égard, les projets de catégorie II (projets de portée organisationnelle modérée, comportant un nombre significatif d'utilisateurs et des changements opérationnels ciblés) sont assujettis à une application de ces exigences, tandis que les projets de catégorie III (projets d'envergure stratégique, à fort impact organisationnel et multidirectionnel) doivent faire l'objet d'une application renforcée et approfondie de la gestion du changement, compte tenu de leur complexité et de leur exposition au risque.

Ce constat repose sur l'examen du cadre méthodologique corporatif et des exigences qu'il prescrit. Pour les projets analysés, la mise en œuvre opérationnelle de ces exigences demeure toutefois variable, particulièrement en contexte de pression sur la capacité organisationnelle.

Par ailleurs, la nécessité d'une gestion du changement rigoureuse est accrue dans le contexte où la Ville privilégie généralement une approche de configuration « vanille »¹ des solutions informatiques, laquelle réduit les personnalisations applicatives, mais implique en contrepartie des changements plus importants aux processus d'affaires, nécessitant une préparation, une formation et un accompagnement soutenus.

Cependant, la gestion du changement s'avère inégale : dans certains cas, comme le PGI, les impacts organisationnels (processus, rôles, charges) sont reconnus, mais l'ampleur réelle se révèle plus lourde que ce qui avait été anticipé et se matérialise tardivement, notamment lorsque les processus sont finalisés plus tard ou lorsque la capacité des secteurs clés est limitée.

1. Une configuration « vanille » (ou implantation « vanille »), dans le contexte d'un progiciel, désigne une mise en place sans personnalisation, où l'entreprise utilise le logiciel tel qu'il est livré par l'éditeur, après une simple configuration de base.

De plus, il n'y a pas de mécanisme formel et documenté de suivi de l'adhésion pour le PGI (comme des indicateurs, des sondages structurés, un tableau de bord d'adoption ou un équivalent). Même lorsque la gestion du changement est active et intégrée à la gouvernance de projet, la documentation ne démontre pas systématiquement l'existence de mesures standardisées permettant de suivre et d'ajuster en continu la stratégie adoptée.

Enfin, la qualité de certains documents structurants liés au changement organisationnel est variable; par exemple, des omissions ont été relevées dans le manuel d'organisation de projet (MOP) du PGI (sections incomplètes / éléments de gouvernance non reflétés), alors que d'autres documents décrivent bien la réalité opérationnelle et les parties prenantes associées. Cette situation illustre un enjeu plus large d'alignement et de complétude de documents de projet.

Maîtrise inégale de la portée et de l'échéancier

La méthodologie corporative définit clairement :

- › des jalons obligatoires;
- › l'établissement d'une planification de référence après l'octroi des contrats;
- › des mises à jour périodiques sur la gestion du projet (incluant un état d'avancement mensuel);
- › des seuils d'écarts clairs (par exemple, des seuils supérieurs à 20 % mènent à un statut rouge) et des processus d'approbation selon le potentiel de risque de la situation (par exemple, modification mineure ou majeure).

Toutefois, des limites d'application ont été observées dans les projets analysés :

- › dans certains cas (Plateforme d'entreprise et PGI), l'absence d'un échéancier de référence approuvé empêche de mesurer de manière structurée et cohérente les écarts par rapport à la planification de référence;
- › dans un autre (PGI), des ajustements de portée et d'échéancier ont été discutés et gérés sur un plan opérationnel, mais sans démonstration systématique d'une mise à jour à la planification de référence et d'une formalisation complète via des DDC dûment approuvées;
- › enfin, la capacité interne (notamment dans les phases critiques comme tests/migration/stabilisation) peut être sous-estimée, ce qui se traduit ensuite par des reports, une surcharge opérationnelle et une perte de contrôle sur la portée réelle des éléments livrés.

Par ailleurs, la traçabilité des changements et la mise à jour des plans peuvent être affaiblies par la coexistence d'outils parallèles (par exemple échéancier de référence maintenu dans MS Project, registres Excel/courriels) lorsque l'outil corporatif ne joue pas pleinement son rôle de source de référence.

Conclusion

Les lacunes observées sont principalement liées à l'écart entre un cadre formel robuste et son application, qui n'est pas toujours uniforme, outillée et pleinement démontrable.

Les écarts portent plus précisément sur :

- › la traçabilité décisionnelle et le contrôle insuffisants (points de contrôle, registres, cohérence documentaire);
- › l'utilisation inégale de l'outil Aïdi, menant à une fragmentation des suivis;
- › la gestion du changement organisationnel, dont l'exécution et le suivi demeurent variables, notamment par l'absence de mesures formelles d'adhésion;

- › la maîtrise inégale de la portée et de l'échéancier lorsque des éléments structurants (planification de référence, formalisation des changements) ne sont pas appliqués de manière rigoureuse et constante.

En conséquence, les écarts observés limitent la capacité de la Ville de démontrer, de façon uniforme et comparable, que les décisions structurantes sont prises sur la base d'informations complètes, à jour et traçables.

Recommandations

La DTI devrait :

- › Renforcer l'application uniforme et démontrable du cadre corporatif, en exigeant :
 - l'utilisation de registres maîtres uniques (décisions, risques, changements);
 - la documentation systématique des points de contrôle clés, surtout en cas de pressions (retards, capacité, dépendances);
 - une reddition de comptes plus formelle auprès des instances de gouvernance de projet;
 - un dispositif plus formel et documenté de gestion du changement organisationnel dans les projets en TI majeurs;
 - une planification de référence approuvée pour chaque projet (budget, portée et échéancier) et une demande de changements documentée et approuvée pour toute modification importante;
 - une utilisation accrue d'Aïdi comme source de référence, au-delà de la seule reddition de comptes.
- › Prévoir des revues indépendantes, adaptées au cadre existant sans nécessairement constituer un nouveau comité, dans la gestion de projet de la Ville lors des jalons clés des projets importants afin de renforcer la robustesse et l'objectivité de la reddition de comptes.

Commentaires et plan d'action de la DTI

La DTI accepte les recommandations.

Une reddition de compte mensuelle et plus complète de l'avancement des projets, de leurs indicateurs et des informations stratégiques est faite depuis février 2026.

La recommandation portant la gestion de changement doit se faire conjointement entre la DTI, les équipes de projets et l'équipe responsable de la gestion du changement. La DTI, bien que responsable, n'est pas autonome dans la réalisation de cette recommandation.

La livraison de l'échéancier est un livrable prévu au projet et devant être maintenu à jour régulièrement. L'application inégale impose des mesures de suivi et de contrôle supplémentaire.

La DTI va :

- › Définir et implanter un registre maître unique (décisions, risques, changements) par projet et rendre obligatoire son dépôt officiel dans le SharePoint du projet.
- › Mettre en place un indicateur de conformité des registres suivis mensuellement par le contrôleur de projets.
- › Bonifier le rapport mensuel avec les éléments pertinents du plan d'action et poursuivre la reddition de compte mensuelle.
- › Réviser l'étape de planification des projets et de préparation du MOP incluant la gestion des changements.

- › Mettre en place un point de passage et d'approbation du MOP.
- › Mettre en place une liste de contrôle (validation de la réussite du point de passage) pour les instances de gouvernance en charge de valider le passage.
- › Ajouter un indicateur sur l'adoption basé sur des sondages structurés faisant partie de la reddition de compte.
- › Mettre en place un point de passage et d'approbation de l'échéancier de référence.
- › Mettre en place des mesures de contrôle interne systématique.
- › Accroître l'utilisation d'Aïdi comme outil de reddition corporative.
- › Définir des sources de référence officielles : échéancier, budget, demande de changement etc.
- › Obliger la synchronisation documentaire entre outils (mensuelle).
- › Intégrer le contrôle de qualité aux tâches du contrôleur de projets.
- › Mettre en place des revues indépendantes et systématiques aux différents points de passages des projets et formaliser un livrable pour les documenter.

Responsables et échéancier

Chef de service, Projets TI et transformation numérique, DTI
Chef de division-Projets TI corporatifs, DTI
Équipe gestion de changement, Direction des ressources humaines
2026-2027

2.2 Gestion budgétaire et prise de décision

Observations

Écart systémique entre les exigences du cadre corporatif et la réalité des budgets utilisés en gouvernance (coût total réel non reflété)

Le cadre corporatif exige explicitement la détermination complète des coûts de projet, y compris ceux des ressources internes, ainsi que la documentation des hypothèses budgétaires. Toutefois, dans les projets examinés, les budgets officiels utilisés et la reddition de comptes aux instances ne reflètent pas systématiquement les coûts internes réels, ce qui ne permet d'obtenir qu'une connaissance partielle du coût total des projets et biaise la prise de décision.

Cette situation est documentée de manière convergente. Les efforts internes peuvent être connus, planifiés et détaillés (jours x taux, hypothèses structurantes, méthodes et ratios), mais ils ne se traduisent pas en dépenses internes imputées ou visibles dans les suivis présentés en gouvernance, créant une dissociation entre l'effort réel et le portrait financier sur lequel s'appuient la surveillance et la prise de décision.

PGI : sous-reconnaissance erronée des coûts internes

Le projet PGI constitue, parmi les projets examinés, le cas le plus probant de l'importance que peuvent présenter les coûts internes. Les constats établis mettent en évidence un écart majeur entre l'effort interne estimé lors de la planification initiale et l'effort réellement déployé en cours d'exécution, sans que cet écart ait été intégré de manière complète, traçable et quantifiée dans les budgets officiels utilisés et dans l'information financière soumise aux instances de gouvernance.

À l'approbation du règlement d'emprunt du projet, l'effort estimé des ressources internes pour réaliser le projet s'élevait à 7 500 jours. De ce nombre de jours, 3 840 jours devaient être imputés au règlement d'emprunt pour une somme de 2 179 780 \$, comprenant une contingence de 10 %, et 3 660 jours devaient être imputés aux dépenses de fonctionnement des équipes internes.

En date d'octobre 2025, l'effort interne lié au PGI est passé à près de 13 500 jours, soit une augmentation de l'ordre de 80 % par rapport à l'estimation initiale de 7 500 jours. L'équipe d'audit a évalué que près de 5 200 jours ont été imputés au règlement d'emprunt pour une somme de 2 024 550 \$; le reste, soit 8 300 jours représentant 3 245 695 \$, a été imputé aux dépenses de fonctionnement des équipes internes. Il est aussi à souligner que la somme imputée au règlement d'emprunt est sous-évaluée, puisqu'elle n'inclut pas les avantages sociaux de 25 % des salaires bruts, et que les efforts compilés le sont aussi, car certains membres du personnel n'ont pas saisi leur temps dans l'outil de suivi des heures de la DTI.

En outre, en date d'avril 2026, les efforts pour compléter le projet sont évalués à un peu plus de 1 500 jours. Une somme de près de 120 000 \$ sera imputée au règlement d'emprunt, et le reste, aux dépenses de fonctionnement des équipes internes.

Finalement, cet écart entre les efforts estimés et les efforts réels représente plusieurs millions de dollars d'efforts internes additionnels, lesquels n'ont pas été reflétés dans le budget approuvé du projet ni dans le règlement d'emprunt. Les efforts supplémentaires ont été absorbés progressivement par les équipes internes, sans ajustement budgétaire correspondant ni mise à jour formelle du coût total réel du projet.

Les constats font ressortir que ces hausses d'efforts ne résultent pas d'un événement isolé, mais d'une accumulation d'ajustements structurants touchant plusieurs volets du projet. Des augmentations substantielles d'efforts ont notamment été attribuées à certaines activités clés causant trois reports majeurs de la mise en service (par exemple 3 400 jours de plus en novembre 2022, 600 jours de plus en juillet 2023 et 1 140 jours de plus en octobre 2023), sans que la documentation examinée permette de retracer de manière systématique :

- › une approbation formelle explicite de ces hausses par les instances concernées;
- › une ventilation détaillée entre efforts internes et externes;
- › une quantification claire de l'impact financier pris en compte au moment des décisions.

Bien que des discussions relatives à l'augmentation de l'effort aient eu lieu en comité, les documents de gouvernance analysés ne permettent pas d'établir une chaîne de traçabilité complète reliant l'augmentation de l'effort à une décision budgétaire formelle intégrant le coût interne réel. Il en résulte une différence majeure entre la réalité vécue par les équipes et le portrait financier présenté à la gouvernance.

Il ressort également que le modèle de budgétisation du PGI repose sur l'hypothèse implicite que l'effort interne peut être absorbé sans contrainte financière explicite. Or, cette hypothèse s'est traduite, dans les faits, par une pression soutenue sur la capacité organisationnelle, tant au sein des équipes TI que des directions clientes. L'absorption progressive de ces efforts a limité la capacité de la gouvernance à juger en amont la portée, l'échéancier ou les priorités, puisque l'ampleur réelle de la mobilisation interne n'était pas visible financièrement.

En conséquence, les documents budgétaires et les suivis présentés en gouvernance ont pu projeter une situation perçue comme relativement maîtrisée sur le plan financier, alors qu'elle reposait sur une mobilisation interne massive non comptabilisée. Cette situation a pour effet de biaiser la prise de décision, en donnant une impression de performance budgétaire qui ne reflète pas le coût total réel du projet, dont l'effort interne effectivement consommé.

Dans le cas du PGI, cette lacune ne découle pas d'un manque d'information disponible à l'interne, les efforts réels étant connus, suivis et discutés, mais bien d'une non-intégration systémique de cette information dans les budgets officiels utilisés et les mécanismes décisionnels, ce qui augmente le risque que des décisions aient été prises sur la base d'un portrait financier incomplet.

Plateforme d'entreprise : coûts internes documentés en théorie, mais non reflétés en dépenses internes

Pour ce projet, les ressources internes sont reconnues comme faisant partie du budget, l'effort est censé être consigné dans Aidi, et le modèle d'estimation est détaillé (jours × taux, hypothèses documentées, méthodes d'estimation structurées et comparatifs externes). Toutefois, la documentation de suivi budgétaire montre que des postes internes peuvent demeurer sans aucune dépense malgré une implication importante des équipes, ce qui masque la consommation réelle de capacité interne.

Un exemple chiffré explicite ressort : dans un suivi budgétaire, l'onglet « Salaires – Local » indique un budget de 1 913 014\$ pour les salaires internes, avec 0\$ de dépenses réelles, et les sections d'heures supplémentaires non planifiées apparaissent également à 0. Cela démontre une consommation de ressources internes sans reconnaissance financière correspondante dans les dépenses, ce qui fausse l'appréciation du coût total réel.

Cette absence de prise en compte des coûts internes influence directement la planification : certaines DDC sont évaluées à 0 dollar / 0 effort / 0 délai, alors qu'elles nécessitent des activités de configuration, d'analyse, de communication, de tests et de gouvernance. Lorsque la capacité interne est contrainte, cela crée un biais structurel dans l'effort planifié et rend les retards plus probables.

De plus, lorsque l'exécution du travail par le fournisseur est insuffisante (par exemple, ateliers annulés, préparation insuffisante), la charge interne augmente (replanification, préparation accrue) sans n'être prévue ni financée, ce qui a été associé à un glissement d'échéancier documenté (par exemple, le report de la solution de base de Q4 2026 à Q1 2027).

Par ailleurs, le budget du projet présenté aux instances reflète la totalité du coût du projet pour la Ville, alors qu'une contribution financière de la ville participante est prévue en vertu d'un acte d'union liant les deux municipalités.

Selon cet acte, la ville participante doit assumer une part des coûts du projet, évaluée à près de 976 000 \$ (avant taxes). Cependant, cette contribution n'est pas intégrée ni présentée explicitement dans la documentation budgétaire analysée, ce qui fait que l'information budgétaire disponible reflète un coût brut plutôt que le coût net réel assumé par la Ville.

Enfin, un levier contractuel est mentionné : le contrat prévoyait des mécanismes de pénalité en cas de manquement. Toutefois, l'examen du suivi budgétaire ne révèle ni application, ni comptabilisation, ni retenues associées à ces pénalités, ni trace documentaire démontrant que leur application a été analysée formellement lorsque des enjeux de performance de l'intégrateur se posaient. L'absence de traçabilité limite la capacité de démontrer une gestion contractuelle pleinement rigoureuse, et affaiblit le levier prévu au contrat.

SIGOP : effort interne planifié, mais coûts internes non visibles (0 \$/non imputés)

Pour SIGOP, une dynamique similaire apparaît : le projet repose fortement sur les ressources internes SPAL/DTI, avec des engagements élevés attribués à des ressources clés (charges importantes planifiées), alors que les suivis budgétaires peuvent afficher des dépenses internes inexistantes ou non imputées (par exemple, heures supplémentaires à 0 \$), rendant le coût organisationnel réel inexact.

Cette situation fragilise la gouvernance : les risques liés à la disponibilité de ressources clés sont jugés élevés dans la documentation (par exemple, départs, montée en compétences, manque d'analystes), et des indicateurs « ressources » peuvent être signalés, mais la traduction financière et capacitaire demeure insuffisante pour soutenir une prise de décision appuyée (ajustement de capacité, décision de portée, séquençement).

Effet transversal : décisions de gouvernance prises avec un portrait incomplet des coûts internes, malgré des mécanismes de suivi budgétaire structurés

Un effet transversal est constaté : même lorsque des mécanismes de suivi budgétaire sont en place et permettent d'identifier des écarts, des causes et des décisions (par exemple dans certains volets de suivi budgétaire), l'absence d'intégration des coûts internes dans les budgets officiels utilisés réduit la valeur décisionnelle de ces mécanismes, car la base de comparaison n'est pas complète.

Autrement dit, le suivi budgétaire peut être fonctionnel sur les coûts externes, mais la gouvernance demeure privée d'une information clé : la charge interne réelle et son coût. Cette situation contribue à présenter une performance budgétaire meilleure qu'elle ne l'est en réalité, alors que l'effort interne est absorbé hors budget, ce qui limite la capacité à anticiper l'épuisement des ressources, les retards et les conséquences sur l'organisation.

Conclusion

Les lacunes observées sont principalement liées à une non-intégration ou à une sous-intégration systémique des coûts internes dans les budgets officiels et l'information utilisés pour la prise de décision. Cette lacune est importante pour le PGI, où l'écart entre effort estimé et effort réel (de 7 500 jours à plus de 13 500 jours) n'a pas été reflété de manière complète et traçable dans les budgets officiels, malgré des discussions dans les comités.

En conséquence, la gouvernance peut être amenée à prendre des décisions sur la base d'un portrait financier incomplet, ce qui augmente le risque de :

- › surcharge structurelle des équipes internes (coût organisationnel « caché »);
- › décisions réactives (ajustements tardifs de portée/échancier);
- › réduction de la capacité à démontrer, de façon probante et comparable, que les décisions majeures ont été prises avec une vision complète du coût total réel (y compris celui des ressources internes).

Cela complique la compréhension relative aux portées, aux échanciers, au budget et à la capacité interne et, par ricochet, nuit à la prise de décision.

Recommandations

La DTI devrait :

- » Intégrer systématiquement les coûts internes dans les budgets officiels utilisés (sans égard au mode de financement de ces coûts) et l'information décisionnelle, afin que les instances de gouvernance disposent d'une vision du coût total des projets, incluant :
 - l'effort interne planifié et réel;
 - son impact sur la capacité organisationnelle;
 - les arbitrages possibles entre portée, échéancier et ressources.
- » Renforcer la traçabilité budgétaire des décisions structurantes, incluant toute contribution financière externe, en s'assurant que toute augmentation importante d'effort ou de coût (interne ou externe) fait l'objet :
 - d'une approbation formelle documentée;
 - d'une traduction financière claire;
 - d'un enregistrement cohérent dans les outils de suivi et les procès-verbaux des comités de projet.

Commentaires et plan d'action de la DTI

À l'égard des évaluations préalables et du suivi en cours de projet des efforts interne afin de faire une gestion plus complète des coûts de projets, la DTI prend acte de la recommandation et effectuera d'abord un balisage auprès des autres villes avant de proposer un plan d'action qui respectera la capacité et le besoin d'agilité de la Ville.

Pour ce qui est de la traçabilité budgétaire des décisions structurantes (à l'exclusion des efforts internes), la DTI est d'accord avec la recommandation visant à avoir une rigueur accrue en matière de documentation. Pour le volet des efforts internes, le plan d'action sera aligné avec les résultats du balisage.

La DTI va :

- › Effectuer un balisage auprès des autres grandes villes à l'égard des pratiques en vigueur en matière d'évaluation préalable et de comptabilisation des efforts internes non financés dans les coûts de projets.
- › Élaborer un plan d'action pour aligner les pratiques de la Ville avec celle de son marché de référence en tenant compte des besoins de l'organisation.
- › Rendre la présentation obligatoire des écarts (prévu vs réel) en comité.
- › Standardiser un gabarit de décision budgétaire.
- › Rehausser la rigueur des suivis et des contrôles internes systématique du budget.

Responsable et échéancier

Chef de division-Projets TI corporatifs, DTI
2026-2027

2.3 Suivi budgétaire des projets en TI

Observations

Traçabilité perfectible des décisions budgétaires : documentation narrative et chiffrée aléatoire

Les mécanismes de suivi budgétaire permettent généralement d'identifier les écarts de coûts, d'en analyser les causes et d'intégrer des décisions dans les outils financiers. Toutefois, une lacune récurrente concerne la traçabilité narrative et chiffrée dans la documentation de gouvernance, c'est-à-dire la capacité de retracer de manière systématique, dans les comptes rendus et les décisions formelles, les éléments suivants : l'enjeu soulevé, la décision prise, l'impact financier précis (montant, poste budgétaire, source de financement, effet sur la contingence et sur les projections). Cette lacune est accentuée par l'absence d'uniformisation et de pérennisation systématiques des comptes rendus sur la durée des projets, ce qui complique la reconstitution complète et cohérente des décisions budgétaires majeures.

Cette lacune ne signifie pas que les décisions ne sont pas prises ni que l'information financière est absente. Les suivis budgétaires et les discussions des comités couvrent les variations projetées (par exemple, les écarts liés aux licences, aux délais et à la capacité), et certaines décisions structurantes sont reflétées dans les projections (par exemple, les ajustements de postes, la gestion de contingence, les décisions de portée). Toutefois, le niveau de formalisation et de preuve dans les comptes rendus demeure variable, ce qui réduit la capacité à démontrer de façon uniforme que chaque décision budgétaire importante a été : 1) explicitement approuvée; 2) comprise sur le plan financier; et 3) traduite en ajustement chiffré documenté.

De plus, certaines pratiques, telles que le découplage entre paiements et livrables ou l'utilisation de mécanismes d'ajustement non pleinement alignés sur leur finalité, peuvent affaiblir la position contractuelle de la Ville et sa capacité à démontrer une gestion financière rigoureuse. De façon générale, il n'est pas non plus évident de distinguer une modification de contrat et un dépassement de coûts d'un contrat en ce qui concerne les DDC. Dans les sommaires décisionnels relatifs aux DDC, on indique parfois « modification de contrat » et parfois « dépassements de coûts ». Cette distinction est importante, car, selon la Directive administrative DIR-ADM-05, une modification au contrat de plus de 100 k\$ ou un dépassement de coûts de plus de 100 k\$ cumulatifs doit être approuvé par le conseil de Ville.

Voici ce qui a été relevé concernant la gestion des DDC pour l'un des trois projets :

- › On compte 21 DDC au contrat avec l'intégrateur au cours de la période d'avril 2021 à septembre 2025. À ces 21 DDC, on doit ajouter une modification à la cédule de paiements des frais d'intégration, faite en novembre 2021, et un contrat octroyé à l'intégrateur en avril 2024 pour une conseillère en gestion du changement. Ces deux éléments n'ont pas fait l'objet de DDC. La modification à la cédule de paiements des frais d'intégration n'a pas été soumise pour approbation à la DG ni au conseil d'agglomération. Le contrat octroyé à l'intégrateur en avril 2024 a été soumis pour approbation à la DG, mais pas au conseil d'agglomération.
- › Le calendrier de paiement des frais d'intégration a été modifié. Au lieu d'un paiement dépendant, entre autres, des livrables du projet, la Ville a payé selon un calendrier de paiements sans égard à la date de déploiement du service ou d'autres livrables du projet. Selon la direction, la décision prenait alors en considération que bien des délais n'étaient pas uniquement imputables à l'intégrateur, mais tout autant au manque de capacité de l'équipe de la Ville. Aussi, selon la direction, la décision de revoir le calendrier

de paiements n'est pas allée à un niveau de décision supérieur au comité directeur. Il a été déterminé que ce changement ne nécessitait pas de nouvelle approbation des personnes élues, puisqu'il n'apportait aucune modification à la somme des paiements à faire à partir du règlement d'emprunt ou du budget des années subséquentes. Aucun avis juridique n'a été demandé à ce propos, et aucune DDC n'a été préparée. Cette modification du calendrier de paiements a fait que les paiements des coûts d'intégration ont été effectués avant la mise en service des deux modules. Avant celle du premier module, 1 547 047 \$ avant taxes, sur un total de 2 900 000 \$ (ou 53 %), ont été payés à l'intégrateur. Avant celle du deuxième module, 2 700 473 \$ avant taxes, sur un total de 2 900 000 \$ (ou 93 %), lui ont été payés.

- › Le calendrier de paiements a été modifié (500 000 \$ versés en avance sur des frais d'abonnements futurs ont été approuvés par la DG et le conseil d'agglomération).
- › Modification de la cédule de paiement reliée à une solution modifiée (650 000 \$ versés en avance sur des frais d'abonnements futurs qui ont été approuvés par la DG et le conseil d'agglomération).
- › Une DDC totalisant 484 500 \$ pour des efforts supplémentaires de l'intégrateur causés par l'impact de l'intégration tardive d'un module et l'intégration d'un logiciel sur les processus intégrés, n'a pas été soumise pour approbation à la DG ni au conseil d'agglomération, car elle a été portée en diminution de la banque de temps pour services additionnels. De plus, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer la raisonnable de cette somme ni d'apprécier le suivi du travail effectué par les ressources de l'intégrateur, puisqu'aucune documentation n'était disponible pour notre revue.
- › Une DDC pour compenser, par des ressources de l'intégrateur, une pénalité de retard relative à la mise en service, pour une somme de 75 000 \$, a été soumise pour approbation à la DG et au conseil d'agglomération. Selon cette DDC, un registre commun Longueuil/intégrateur devait servir à débiter la somme prévue sur une base hebdomadaire, avec signature requise des gestionnaires de projet attitrés au dossier. Un tel registre n'existe pas et l'information transmise pour le suivi de ces heures est incomplet.
- › L'équipe d'audit évalue qu'à partir de la DDC 7, le total cumulatif, incluant le contrat octroyé à l'intégrateur en avril 2024, dépassait le seuil de l'appel d'offres public et que, selon les directives internes de la Ville, ces DDC auraient dû être soumises pour approbation au conseil d'agglomération.
- › Plusieurs DDC n'étaient pas toujours signées par deux représentants de la Ville, et certaines approbations de la DG ont été obtenues après le début de la période du service à rendre.
- › Une DDC a été accordée à un taux horaire de 155 \$ pour des besoins supplémentaires en soutien après l'implantation, et le contrat pour la gestion de changement a été accordé à un taux horaire de 275 \$. Le taux horaire de la banque d'heures au contrat de l'intégrateur était de 125 \$. La Ville a négocié ces taux, mais aucune documentation n'est disponible pour appuyer ces nouveaux taux.
- › Finalement, des modules prévus dans la soumission de l'intégrateur ont été retirés du projet à la demande de la direction cliente, mais ont été payés par la Ville. L'approbation de ces retraits n'a pas été retracée, et aucune DDC n'a été préparée.

Ces DDC démontrent clairement un recours au mécanisme prévu, non pour traiter des changements de portée, d'échéancier ou de coûts, mais pour gérer des modalités de paiement.

La traçabilité de l'information peut être plus difficile à reconstituer lorsque :

- › les ajustements budgétaires sont traités (projections, ajustements de contingence, ventilation par poste) sans qu'un « résumé décisionnel chiffré » soit systématiquement intégré au procès-verbal;
- › des enjeux techniques ou de capacité ayant un impact financier sont discutés (par exemple, intégrations, ressources, services professionnels) sans qu'un libellé standard systématise la traduction financière de l'enjeu et l'approbation formelle de l'impact.

Clarification de certaines exigences méthodologiques : tolérances, écarts et modification majeure (seuils et niveaux d'approbation)

Malgré un cadre corporatif jugé clair et structuré, certaines exigences gagneraient à être clarifiées et renforcées pour assurer une application uniforme, notamment :

- › les comparaisons attendues entre le budget initial, le budget révisé et les coûts réels (format, cadence, portée);
- › l'exploitation et la normalisation accrues de seuils de tolérance dans la reddition de comptes;
- › la définition opérationnelle d'une demande de modification majeure sur le plan financier et les niveaux d'approbation requis.

Cette clarification est nécessaire parce que les projets analysés génèrent des écarts de natures différentes (licences, capacité, services professionnels, intégrations, décisions de portée) et que, sans seuils ni règles d'escalade présentés de manière explicite et uniforme, la gouvernance peut traiter des enjeux comparables avec des niveaux de formalisation différents, ce qui affecte la cohérence de la preuve et la reproductibilité du contrôle. Voici des exemples concrets où les contrôles documentaires associés au suivi budgétaire pourraient être renforcés :

- › des décisions budgétaires discutées et entérinées en comité sans traduction chiffrée complète dans les comptes rendus;
- › des DDC traitées sans documentation systématique de l'effort interne réel et de son impact financier;
- › des comptes rendus dont le format et le niveau de détail varient sur la durée des projets, compliquant la démonstration uniforme des approbations et arbitrages financiers.

Ces situations ne reflètent pas l'absence de suivi budgétaire, mais illustrent des lacunes de contrôle documentaire qui limitent la capacité de démontrer de façon cohérente et comparable la prise de décision financière.

Lacunes liées aux ajustements fréquents et à la capacité interne : conformité à maintenir par un contrôle documentaire renforcé

Même lorsque le suivi budgétaire est conforme et favorise une gouvernance informée, une lacune subsiste en raison de :

- › la nécessité récurrente d'ajustements de portée et d'échéanciers en cours de projet;
- › la sous-estimation initiale de la capacité interne requise lors de phases critiques (tests, déploiement, stabilisation), qui peut générer des pressions additionnelles sur les ressources et entraîner des ajustements budgétaires.

Cette lacune ne remet pas en cause l'existence du suivi budgétaire; elle met plutôt en évidence le fait que la pérennité de la conformité et la robustesse de la prise de décision dépendent d'une documentation plus uniforme des décisions financières, particulièrement dans les périodes où les marges de manœuvre se réduisent.

Conclusion

Pour le suivi budgétaire, les mécanismes permettent globalement de documenter, de présenter et de discuter les suivis de budget pour soutenir des ajustements en temps opportun. Toutefois, les lacunes observées portent sur la qualité de la preuve, la traçabilité documentaire, la gestion et l'obtention des bons niveaux d'approbation des DDC, plutôt que sur l'absence de suivi :

- › la documentation narrative et chiffrée des décisions budgétaires n'est pas toujours systématique dans les comptes rendus (enjeu, décision, impact financier précis);

- › la production et le contenu des comptes rendus gagneraient à être plus uniformisés et pérennisés;
- › certaines exigences méthodologiques (seuils de tolérance, comparaisons, modifications de contrat et dépassements de coûts) devraient être clarifiées pour renforcer l'uniformité d'application.

En conséquence, même si le risque est jugé réduit, il n'est pas éliminé, car les projets en TI analysés requièrent des ajustements en cours de route et demeurent sensibles aux contraintes de capacité et aux enjeux techniques ayant un impact financier. Le maintien d'un suivi budgétaire robuste repose donc sur un renforcement ciblé de la traçabilité des décisions, pour préserver la capacité de la gouvernance à démontrer, de manière claire et comparable, que les décisions financières sont prises et approuvées sur la base d'une information complète, chiffrée et systématiquement documentée.

Recommandations

La DTI devrait :

- › Uniformiser et pérenniser la documentation des décisions budgétaires, en adoptant un format standard de comptes rendus permettant de retracer clairement :
 - l'enjeu soulevé;
 - la décision prise;
 - l'impact financier chiffré (budget, contingences, projections).
- › Clarifier et opérationnaliser certaines exigences méthodologiques clés, notamment :
 - les comparaisons attendues (budget initial, budget révisé, coûts réels);
 - les seuils de tolérance et d'escalade;
 - la définition d'une modification de contrat et d'un dépassement de coûts de contrat dans un contexte de projets en TI et les niveaux d'approbation requis.
- › Consulter la Direction des services juridiques lorsque des DDC ont pour effet de modifier les conditions des devis d'appel d'offres afin de s'assurer que les intérêts de la Ville sont protégés et que ses droits ne sont pas brimés.

Commentaires et plan d'action de la DTI

La DTI accepte les recommandations. Elle va :

- › Bonifier le format des comptes rendus afin d'explicitier et de normaliser les décisions financières pour permettre une compréhension chiffrée.
- › Mettre en place des mesures de suivi et de contrôle interne systématique des comptes rendus et du suivi budgétaire.
- › Définir officiellement les seuils d'écart et mécanismes d'escalade.
- › Clarifier les exigences méthodologiques et ajuster la prise de décision nécessaire.

La DTI s'assurait déjà de consulter les directions concernées (approvisionnement, finances, juridiques) lorsque requis et continuera de le faire. Cela dit, la DTI reconnaît qu'en une occasion, la ségrégation des rôles n'a pas été assurée et que deux directions consultées étaient également des directions clientes. La DTI s'engage donc à être plus vigilante afin d'assurer une saine ségrégation des rôles et consulter une direction tierce si requis.

Responsable et échéancier

Chef de division-Projets TI corporatifs, DTI
2026-2027

2.4 Gestion des risques et des enjeux

Observations

Cadre corporatif complet, mais application inégale des mécanismes de suivi des risques dans le temps

La Ville dispose d'un cadre corporatif robuste pour la gestion des risques : identification de risques structurée, utilisation d'un univers de risques, cotation probabilité × impact, définition de stratégies d'atténuation, tenue d'un registre et reddition de comptes dans les comités, avec intégration attendue dans les mécanismes de suivi.

Toutefois, un écart récurrent entre ce cadre et la démonstration documentaire a été observé. Malgré une gouvernance active, la documentation ne démontre pas de manière systématique 1) l'existence d'un registre maître à jour; 2) une révision périodique des risques (dates de révision, ajustements des niveaux de risque); et 3) le lien entre les risques liés aux décisions, les mesures de mitigation et leur efficacité.

Les risques et enjeux sont donc souvent discutés dans les comités et traités opérationnellement, mais la gestion du cycle de vie des risques (risque formalisé, décision documentée, action/atténuation suivie, efficacité/ réévaluation) demeure incomplète lorsque l'information est répartie entre procès-verbaux, présentations et outils/notes parallèles.

Constat par projets (PGI, Plateforme d'entreprise et SIGOP) : risques discutés, mais documentation incomplète des risques critiques/résiduels et de leur suivi; scénario de repli non démontré

PGI. Le registre des risques applique la méthode prévue (matrice 5 × 5, stratégies, responsables), et certains risques sont portés à l'attention de la gouvernance, tels que ceux relatifs aux ressources/capacités et aux intégrations/contraintes d'échéancier.

Cependant, la documentation examinée indique que la réévaluation formelle des risques consignés dans le registre ne suit pas entièrement l'évolution du projet. Les dernières réévaluations formelles inscrites dans le registre examiné datent du 14 juillet 2025, sans réévaluation documentée en date d'avril 2026, malgré des changements majeurs à la fin de 2025 et en 2026.

De plus, il a été constaté que certains risques devenus critiques après la mise en service (par exemple, conversion devenue un risque résiduel de qualité/reprises, soutien post-implantation, rapports, double saisie Aïdi-PGI) ne ressortent pas comme étant ajoutés/requalifiés de façon systématique dans le registre, même si des décisions et des traitements apparaissent via d'autres mécanismes. Enfin, la documentation au registre n'indique pas le lien explicite entre les risques et les décisions, ce qui affaiblit la traçabilité formelle.

Plateforme d'entreprise. Les risques majeurs (capacité, méthodologie des ateliers, dépendances de volets et d'intégrations, modèle de données du module Permis, enjeux à la suite de la mise en service) sont discutés et suivis dans les comités, ce qui montre un suivi de gouvernance.

Toutefois, la documentation mentionne explicitement un registre central « pas toujours à jour » et l'existence de registres parallèles, ce qui réduit la capacité de démontrer une consolidation documentaire unique malgré des décisions et des ajustements dans les comités.

SIGOP. Plusieurs risques/enjeux sont reconnus sur le plan opérationnel (capacité du SPAL, dépendances aux fournisseurs, intégration avec d'autres applications, formation), mais la documentation examinée ne démontre pas une formalisation et une mise à jour structurées et complètes des risques (par exemple, sections de registre parfois vides dans les documents qui soutiennent les comités, risques importants discutés, mais non systématiquement consignés/réévalués avec mesures et suivi).

Scénario de repli / plan de reprise. Aucun élément probant n'a été retrouvé, dans la documentation examinée et les entrevues menées démontrant l'existence d'un scénario formalisé de repli pour les projets PGI, Plateforme d'entreprise et SIGOP, notamment dans le contexte du « Go/No-Go » du PGI.

Conclusion

Bien que le cadre corporatif de gestion des risques soit complet et bien défini, sa mise en œuvre documentée demeure partielle et inégale dans les projets examinés. Le principal enjeu n'est pas l'absence de discussions en gouvernance, mais la faiblesse de la consolidation documentaire : registre maître unique, réévaluation régulière, traçabilité systématique des risques, des décisions, des mesures d'atténuation et de l'efficacité.

Cette lacune est particulièrement marquée dans le PGI, où des risques devenus critiques en 2024-2026 ne sont pas requalifiés dans le registre et où l'absence de mise à jour formelle après juillet 2025 limite la capacité de démontrer une priorisation proactive et une mitigation structurée. Elle est également observée dans le projet Plateforme d'entreprise (registre central « pas toujours à jour » et registres parallèles) et dans le projet SIGOP (formalisation incomplète malgré des enjeux significatifs reconnus).

En conséquence, cette situation limite la capacité de prioriser et de suivre de manière proactive les risques critiques tout au long du cycle de vie des projets, et de démontrer le lien entre les risques identifiés, les décisions prises et les mesures d'atténuation.

Recommandations

La DTI devrait :

- » Mettre en place, pour chaque projet en TI majeur, un registre maître unique et évolutif des risques, éliminant les registres parallèles et exigeant :
 - une réévaluation formelle aux jalons clés;
 - la traçabilité explicite des risques, des décisions, des mesures et de l'efficacité.
- » Formaliser des scénarios de repli et de continuité pour les projets critiques afin de documenter :
 - les hypothèses de continuité des opérations;
 - les responsabilités des décisions;
 - les seuils déclenchant l'activation de ces scénarios, notamment lors des décisions « Go/No-Go ».

Commentaires et plan d'action de la DTI

La DTI accepte ces recommandations. Le registre et sa mise à jour existent, l'application inégale impose cependant des mesures de suivi et de contrôle supplémentaire.

La DTI va :

- › Revoir les registres des projets.
- › Créer des registres maîtres (décisions, risques et changements).
- › Standardiser des registres et des dépôts de documents relatifs aux projets.
- › Bonifier la reddition de compte des registres aux comités directeurs.
- › Mettre en place des mesures de contrôle interne systématique non seulement sur le livrable initial, mais sur sa mise à jour également.
- › Rendre obligatoire la révision du registre aux comités directeur et aux jalons majeurs du projet.
- › Ajouter l'identification des responsables de décision « Go/No Go » dans le MOP de projet.
- › Renforcer la documentation du registre des décisions pour y ajouter les motifs soutenant la décision.

Responsable et échéancier

Chef de division-Projets TI corporatifs, DTI
2026-2027

2.5 Sécurité de l'information

Observations

Validation de la sécurité, avant la mise en service, largement déléguée aux fournisseurs et insuffisamment opérationnalisée à l'interne

Dans l'ensemble, la sécurité est abordée principalement par des exigences contractuelles et des attestations de conformité des fournisseurs en début de projet, plutôt que par un dispositif interne uniformisé permettant de démontrer une validation complète, systématique et reproductible avant la mise en service. Les mécanismes de validation existent, mais ils reposent fortement sur les contrats (audits, exigences, tests requis auprès des fournisseurs), sans qu'un processus interne outillé soit décrit pour assurer une rigueur équivalente dans tous les contextes.

Plus précisément, aucun mécanisme interne standardisé (par exemple, évaluations des menaces et des risques, tests de sécurité automatisés, analyses de vulnérabilités) ne permet de valider la sécurité de façon cohérente et indépendante avant la mise en service. Le dispositif de contrôle est donc inégal selon le projet et la nature des livrables, ce qui amplifie la dépendance aux tiers (fournisseurs de solutions informatiques et intégrateurs) et réduit la capacité de la Ville à démontrer une maîtrise interne complète des contrôles de sécurité.

La gestion des risques documentée est davantage orientée vers les risques fonctionnels et opérationnels, et elle ne reflète pas toujours explicitement une approche structurée des risques de cybersécurité (méthodologie dédiée, catalogue d'exigences standard, etc.). Bien que des documents récents fournis par la direction démontrent l'existence d'exigences, de contrôles et d'attestations de sécurité, principalement en lien avec les fournisseurs,

nous n'avons pas relevé la présence d'un cadre interne formalisé et systématique de gestion des risques de cybersécurité, intégré aux registres de risques des projets et aux décisions formelles de mise en service.

Il en résulte une intégration de la sécurité qui demeure variable et moins contraignante dans les décisions formelles, notamment pour la décision finale de mise en service (« Go/No-Go »), où les validations de sécurité reposent largement sur les garanties du fournisseur et la conformité contractuelle.

Par exemple, la solution PGI repose sur un modèle de responsabilité partagée et, même si la plateforme infonuagique dispose d'attestations de sécurité (SOC/ISO/CSA/FedRAMP), aucune évaluation de sécurité indépendante du fournisseur, pilotée par la Ville, n'est documentée; la stratégie décrite repose plutôt sur des éléments obligatoires dans l'appel d'offres et sur les attestations du fournisseur, ce qui illustre bien le caractère délégué du contrôle.

Absence de mécanismes structurants de séparation des tâches et de contrôles formalisés dans la gestion des accès du PGI

Aucune matrice formelle et documentée de séparation des tâches n'existe pour le PGI, et le processus d'octroi des accès ne comporte pas de mécanisme permettant d'assurer que ce risque est contrôlé de façon systématique.

Sur le plan du processus, l'octroi des accès repose en grande partie sur des pratiques informelles, malgré l'existence d'un formulaire de demande via un portail. Le formulaire ne prévoit pas de champ permettant de confirmer une approbation formelle par un gestionnaire autorisé; les demandes peuvent être initiées de manière informelle (par exemple, par les adjointes administratives), et les validations additionnelles, lorsqu'elles existent, sont ponctuelles, non standardisées et peu documentées. Cette situation réduit la capacité de démontrer que les accès sont accordés de manière cohérente, contrôlée et traçable.

Le modèle de « personas »² utilisé pour regrouper des accès par fonction ne remplace pas une matrice de séparation de tâches. Axée sur la simplicité opérationnelle et la gestion des rôles, ce modèle ne met pas l'accent premier sur l'identification des rôles incompatibles. En conséquence, l'arrimage entre l'octroi des accès et les principes de séparation des fonctions ne peut pas être effectué de façon complète et démontrable.

Des tests d'analyse des rôles ont permis d'identifier des instances concrètes de combinaisons de rôles potentiellement incompatibles attribuées à un même utilisateur, ce qui augmente les risques de transactions non autorisées, de manipulations de données financières et d'abus de privilèges.

Même si la revue n'est pas exhaustive et qu'aucun test n'a été réalisé directement dans le PGI pour confirmer la possibilité d'exécuter toutes les tâches incompatibles, ces résultats démontrent l'impact potentiel direct de l'absence de matrices de séparation de tâches et l'absence de contrôles structurants permettant de prévenir et de détecter systématiquement les conflits d'accès.

Conclusion

Pour la sécurité de l'information, les lacunes observées sont principalement de deux ordres :

- l'absence de validation de sécurité avant la mise en service à l'interne, et la validation largement déléguée aux fournisseurs (ce qui réduit le poids de la sécurité dans les décisions « Go/No-Go »);

2. Le modèle « personas » en gestion des accès est une façon de structurer les droits d'un système informatique en regroupant les utilisateurs selon des profils types représentant leurs rôles, responsabilités et tâches réelles dans l'organisation. C'est un outil puissant pour appliquer efficacement le principe du privilège minimal et assurer une saine séparation des tâches, deux piliers de la sécurité de l'information au Québec et ailleurs.

- › pour le PGI, l'absence d'une matrice formelle de séparation des tâches et de contrôles associés, combinée à un processus d'octroi des accès insuffisamment formalisé, ce qui limite la capacité de maîtriser et de démontrer la prévention des risques liés aux conflits d'accès.

En conséquence, les pratiques observées limitent la capacité de démontrer, de manière indépendante et reproductible, que les exigences de sécurité sont validées de façon cohérente avant la mise en service, au-delà des seules assurances données par les fournisseurs.

Recommandations

La DTI devrait renforcer la gouvernance et l'opérationnalisation de la sécurité dans les projets TI, en clarifiant et documentant :

- › le rôle de la fonction sécurité tout au long du cycle de vie;
- › les validations de sécurité attendues avant la mise en service;
- › la traçabilité des exigences de sécurité au-delà des seules clauses contractuelles.

La Direction des finances devrait formaliser et consolider les contrôles d'accès pour le PGI, notamment :

- › le développement et la maintenance d'une matrice formelle de séparation des tâches;
- › des mécanismes d'approbation et de revue périodique des accès, proportionnés au niveau de risque;
- › l'analyse et le traitement documentés des conflits d'accès identifiés.

Commentaires et plan d'action de la DTI

Les attentes doivent être définies en prenant en considération les contraintes propres aux éditeurs logiciel. La majorité des conventions d'utilisation sont standardisées et limitent les contrôles de sécurité permis; une approche adaptée et basée sur le risque devra donc être privilégiée.

La DTI va :

- › Établir des points de passage « Sécurité » standardisé.
- › Définir un livrable de validation de sécurité « interne ».
- › Intégrer un point de contrôle « sécurité » obligatoire avant (« Go/No-Go »).

Responsables et échéancier

Chef Cybersécurité, DTI

Chef de division-Projets TI corporatifs, DTI

2026-2027

Commentaires et plan d'action de la Direction des finances

La Direction des finances adhère à la recommandation et a déjà débuté la mise en place d'un plan d'action visant à renforcer durablement les contrôles d'accès du PGI. Ce plan prévoit, dans un premier temps, la formalisation d'une matrice de séparation des tâches couvrant les fonctions financières sensibles, afin d'identifier clairement les combinaisons de rôles incompatibles et les niveaux d'autorisation requis. En parallèle,

le processus d'octroi, de modification et de révocation des accès est aussi revu pour y intégrer des approbations formelles, une traçabilité accrue et une revue périodique fondée sur le niveau de risque.

La direction procédera également à une analyse documentée des conflits d'accès potentiels afin d'en évaluer le risque, de déterminer les mesures correctives requises et d'assurer leur mise en œuvre selon des priorités établies. Enfin, un mécanisme de suivi périodique sera instauré pour assurer la mise à jour de la matrice et la révision des accès sensibles.

Responsable et échéancier

Direction des finances
Décembre 2026

2.6 Gestion des bénéfices

Observations

Cadre et maturité : bénéfices souvent présents dans les documents, mais dispositif de mesure peu prescriptif et surtout post-projet

La gestion des bénéfices à la Ville est un point de maturité plus faible : les bénéfices sont discutés au moment où les dossiers d'affaires sont produits et où les décisions de priorisation sont prises, mais le suivi concret des gains 1 à 2 ans après la fin d'un projet est difficile, surtout lorsque l'équipe de projet est dissoute.

Le cadre corporatif met surtout l'accent sur le suivi de performance du projet (coûts, échéancier, envergure, qualité, ressources, satisfaction) via l'état d'avancement et le bilan, alors que le suivi des bénéfices est principalement envisagé à la clôture et après la mise en service (suivi recommandé 3 à 12 mois après la clôture), plutôt qu'intégré comme une exigence structurante en cours d'exécution.

En effet, dans les phases en amont, la documentation ne rend pas obligatoire une matrice de bénéfices avec indicateurs, cibles et niveaux de référence; le suivi des bénéfices est décrit comme recommandé, et un gabarit de suivi est indiqué comme « à venir », mais aucun mécanisme standardisé de reddition formelle des bénéfices n'est prévu dans les livrables de suivi.

Constat par projet (PGI, Plateforme d'entreprise, SIGOP) : bénéfices identifiables, mais rarement mesurables; suivi en comité et imputabilité opérationnelle insuffisamment démontrés

PGI. Les bénéfices attendus sont identifiés dans la documentation, incluant des bénéfices tangibles/intangibles estimés (coûts évités, gains d'efficacité, disponibilité des données en temps réel, réduction de papier), mais ils sont dispersés et rarement traduits en indicateurs mesurables.

De plus, aucun mécanisme formel de suivi des bénéfices n'a été appliqué pendant et après le déploiement. Les comités suivent l'avancement, les risques, les changements et la qualité, mais la documentation fournie ne montre pas d'évaluation post-déploiement relative aux bénéfices eux-mêmes ni de présentation périodique dans un tableau de bord.

Sur l'imputabilité, les rôles de gouvernance sont structurés pour gérer le projet (livrables, risques, changements, adoption), mais aucune responsabilité explicite et opérationnelle n'est définie pour recenser, mesurer et suivre les bénéfices pendant et après la mise en service.

Plateforme d'entreprise. Les bénéfices sont clairs et cohérents avec la vision « plateforme » (automatisation/rationalisation, expérience citoyenne/utilisateur, usages multiples), et la documentation prévoit sur papier la responsabilité de suivre et de quantifier les bénéfices (équipes affaires pendant le projet, puis structure produit/instances) une fois le projet implanté.

Toutefois, la mesure n'est pas opérationnalisée. La définition des indicateurs vient à peine de commencer, sans cibles ni tableau de bord, et les comités examinent surtout la feuille de route, les *sprints*³, les risques et l'exécution, sans suivi d'indicateurs de bénéfices.

SIGOP. Les bénéfices attendus sont bien décrits (processus modernisés, base de données unifiée, accessibilité accrue, tableaux de bord et indicateurs), mais la documentation examinée ne démontre pas d'indicateurs quantitatifs, de cibles, ni de mécanisme formel de suivi par un comité ou après la mise en service.

Pour les trois projets en TI examinés, aucune imputabilité opérationnelle clairement démontrée n'est présentée pour assurer le suivi des bénéfices pendant et après la mise en service.

Conclusion

La gestion des bénéfices présente un risque important, car :

- › les bénéfices sont généralement identifiables dans les documents, mais rarement structurés sous forme d'indicateurs SMART (cibles, niveaux de référence, méthode de mesure);
- › le suivi en gouvernance des bénéfices n'est pas démontré de manière régulière;
- › la responsabilité du suivi des bénéfices n'est pas opérationnalisée de façon constante, particulièrement après la mise en service.

En conséquence, la Ville peut difficilement démontrer la valeur ajoutée réelle des investissements en TI et capitaliser sur des résultats mesurés pour améliorer les projets futurs.

Recommandations

La DTI devrait :

- » Formaliser la définition des bénéfices dès le démarrage des projets majeurs en TI, en exigeant :
 - une matrice de bénéfices approuvée;
 - des indicateurs mesurables, des cibles et des niveaux de référence;
 - une stratégie pour récupérer les bénéfices.
- » Intégrer le suivi des bénéfices à la gouvernance et en clarifier l'imputabilité, en :
 - désignant un propriétaire des bénéfices (avant et après la mise en service);
 - présentant périodiquement l'état des bénéfices en comité;
 - réalisant des évaluations documentées après la mise en service (3-12 mois).

3. Période de 1 à 4 semaines durant laquelle une équipe réalise un incrément livrable.

Commentaires et plan d'action de la DTI

La DTI accepte les recommandations. Une démarche est déjà en cours pour faire adopter un cadre structuré de gestion et de captation des bénéfices.

La DTI va :

- › Adopter un cadre de gestion des bénéfices.
- › Intégrer au cycle de vie des projets : l'identification des bénéfices, un plan de gestion des bénéfices, un suivi, une reddition de comptes et la matérialisation.

Responsable et échéancier

Chef de service, Projets TI et transformation numérique, DTI
2026-2027

2.7 Définition des besoins et impacts

Observations

Cadre corporatif prévu : démarche structurée, participative et approuvable, mais la preuve d'application est inégale

L'équipe d'audit a constaté que la méthodologie corporative comporte un processus structuré pour définir et documenter les besoins d'affaires : consultation des parties prenantes lors de la planification, production de livrables formels et mécanismes de validation/approbation via la gouvernance et les chaînes d'approbation.

Toutefois, pour les projets examinés, la documentation ne permet pas toujours de démontrer une validation et une approbation formelles des besoins consolidés avant les phases de configuration/développement/acquisition. Les validations sont souvent réalisées de façon incrémentale par portion de projet, ce qui peut être cohérent avec une approche itérative, mais rend plus difficile la démonstration d'une approbation globale couvrant l'ensemble des besoins et hypothèses avant l'engagement.

Constat par projet : besoins parfois définis, mais stabilisation/validation et priorisation métier non toujours démontrées

PGI. La collecte initiale des besoins s'est appuyée sur une démarche large et documentée (entrevues individuelles ou de groupe avec de nombreuses directions, questionnaire structuré, consolidation des réponses). Le MOP prévoit aussi des mécanismes de mobilisation (super-utilisateurs, comité des champions, participation aux tests et à la gestion du changement).

Cependant, la mobilisation des personnes concernées n'a pas permis de sécuriser pleinement la définition/validation des besoins jusqu'à l'implantation : plusieurs besoins critiques et limites fonctionnelles ont été relevés tardivement, lors de la formation ou de la mise en service, avec une dépendance à un cercle restreint d'experts en finances et approvisionnement, et des perceptions d'une expertise de l'intégrateur mal adaptée au contexte municipal, ce qui a contribué à des exigences mal interprétées ou écartées, comme la fonction de pré-engagement budgétaire.

En ce qui concerne la validation préalable, les besoins initiaux n'ont pas été revalidés de façon exhaustive avant la configuration, et aucun registre consolidé de validations formelles n'a été retrouvé, la documentation étant souvent dispersée à plusieurs endroits (par exemple : SharePoint et Excel).

De plus, l'analyse des DDC subséquentes à l'octroi du contrat à l'intégrateur fait ressortir des indices convergents de besoins insuffisamment stabilisés en amont : séries d'augmentations d'efforts de conversion, revue d'orientations sur le module Inventaires d'ampleur importante, ajustements d'environnements en amont de celui de production et des besoins d'interfaces. Le nombre et la nature des DDC (conversion, inventaires, environnements, interfaces) constituent des marqueurs typiques d'une validation initiale insuffisante.

Enfin, une lacune spécifique a été décelée après la mise en service, soit l'absence de priorisation structurée des besoins d'affaires dans les demandes quotidiennes, ce qui alimente une gestion réactive et guidée par la capacité disponible plus que par une décision documentée. Les entrevues ont d'ailleurs révélé un degré élevé d'insatisfaction de la part des utilisateurs après la mise en service.

Plateforme d'entreprise. Une démarche de définition des besoins fortement structurée et participative a été constatée, faisant appel à des ateliers segmentés par direction, à une gouvernance multiniveau et à des validations fréquentes en cycles/*sprints*.

Cependant, plusieurs composantes structurantes n'étaient pas encore clarifiées au moment de l'audit (par exemple, feuille de route partielle, dépendance à un modèle de données Permis, volet Loisirs en analyse avec DDC majeure). Bien que cela indique une validation progressive cohérente avec l'approche itérative, la documentation examinée ne permet pas de confirmer une approbation globale préalable couvrant l'ensemble des besoins avant la configuration et le développement de la solution.

SIGOP. Une structure de gouvernance et une représentativité appropriée des parties prenantes (SPAL, DTI, comités, collaborateurs) ont été observées, ainsi qu'une approche fondée sur des livraisons successives et un étalonnage avec d'autres villes.

Toutefois, la documentation examinée en lien avec les comités ne démontre pas clairement une approbation préalable de l'ensemble des besoins avant certaines étapes. De plus, des éléments structurants, tels que l'intégration avec l'application RAO (Répartition Assistée par Ordinateur), demeurent traités de façon itérative, ce qui augmente le risque de décisions à prendre une fois le contrat de réalisation octroyé (DDC et avenants au contrat) si des hypothèses clés se matérialisent différemment.

Priorisation et traçabilité : mécanismes formels pour les changements, mais absence d'un dispositif équivalent pour prioriser les besoins de l'organisation (constat transversal)

Les projets disposent de mécanismes de gouvernance et de DDC pour les analyses et les décisions, notamment en ce qui concerne les changements importants demandés (portée, budget, échéancier) et la documentation des décisions.

Toutefois, il n'y a pas de mécanisme formel et uniforme de priorisation des besoins d'affaires, applicable de façon comparable d'un projet à l'autre. La conséquence est une priorisation souvent implicite et contrainte par la capacité, avec une traçabilité inégale des décisions « besoin, décision, livraison/écart », particulièrement visible lorsque les irritants émergent en formation/mise en service (PGI) ou lorsque des dépendances fonctionnelles ne sont pas stabilisées (projets Plateforme d'entreprise et SIGOP).

Conclusion

Le cadre corporatif de gestion de projets structure adéquatement la définition, la documentation, la participation et l'approbation des besoins d'affaires, mais son application et la preuve documentaire demeurent variables, particulièrement sur :

- › l'existence d'une validation et l'approbation préalable consolidée des besoins avant la configuration et le développement de la solution;
- › la priorisation des besoins métier, notamment au moment où les enjeux se matérialisent. Le PGI illustre des indices convergents de besoins insuffisamment stabilisés avant la configuration, comme des besoins soulevés tardivement, et le nombre et la nature des DDC, tandis que les projets Plateforme d'entreprise et SIGOP montrent une validation itérative, mais sans preuve claire d'une approbation globale préalable et avec des dépendances encore à clarifier.

En conséquence, les constats observés augmentent la probabilité d'arbitrages tardifs, de DDC additionnelles et d'écarts entre les besoins initialement visés et les solutions livrées.

Recommandations

La DTI devrait :

- » Exiger une validation et une approbation consolidées des besoins d'affaires pour les projets majeurs en TI, avant la configuration ou l'acquisition des progiciels, afin de réduire les arbitrages tardifs et la multiplication des DDC.
- » Structurer la priorisation et la traçabilité des besoins métier, en mettant en place :
 - un registre maître des besoins;
 - des critères de priorisation communs (valeur, risques, capacité);
 - une implication des utilisateurs clés tout au long du cycle de vie.

Commentaires et plan d'action de la DTI

Les besoins initiaux sont définis dans le MOP et devraient toujours faire l'objet d'une approbation par les parties prenantes. Une approbation formelle documentée sera exigée à ces deux étapes clés.

La priorisation et la traçabilité des besoins métiers sont à considérer et à positionner entre l'initiative de projet, le MOP et les exigences du devis d'appels d'offres.

La DTI va :

- › Documenter et consigner l'approbation formelle déjà prévue dans les registres de projets.
- › Mettre en place des mesures de contrôle interne systématique via le contrôleur de projet.
- › Évaluer plus en détail la recommandation portant sur la priorisation et la traçabilité des besoins métiers avant d'établir le plan d'action.

Responsable et échéancier

Chef de division-Projets TI corporatifs, DTI
2026-2027

2.8 Qualité, tests et déploiement

Observations

Cadre rigoureux prévu, mais démonstration inégale au moment critique (tests, décision, bascule, exploitation)

Les constats sur ce sujet portent exclusivement sur le projet PGI, seul projet ayant atteint l'étape de mise en service durant la période couverte par l'audit.

Le cadre corporatif prévoit une démarche complète pour valider la qualité avant la mise en service : planification des tests, documentation attendue, gestion des anomalies et critères d'acceptation. De même, le cadre de déploiement prévoit une planification structurée des mécanismes d'approbation, des registres et des exigences de préparation de communication et de gestion du changement ainsi que des rôles clairs pour autoriser l'implantation.

Toutefois, l'enjeu principal n'est pas l'existence de ces mécanismes, mais leur application uniforme et la capacité de la démontrer sur l'ensemble de la chaîne d'activités à réaliser : couverture suffisante des exigences d'affaires par les tests, traçabilité des besoins/tests/anomalies, résolution adéquate des enjeux critiques, décision « Go/No-Go » appuyée par des résultats formels, puis déploiement coordonné avec préparation des utilisateurs et transfert vers l'exploitation. Le défi de la transition vers l'exploitation et le manque de capacité sont d'ailleurs explicitement soulignés comme des points sensibles.

PGI : planification solide, mais exécution des tests et préparation au déploiement insuffisantes sur des volets critiques; décision appuyée, mais avec risques résiduels et contournements

Pour le PGI, une stratégie de tests complète a été développée pour couvrir les types de tests attendus, les critères d'entrée/sortie, la participation des utilisateurs aux tests, la gestion des incidents/anomalies et la conservation des preuves. Sur le plan documentaire, la planification des tests répondait donc aux exigences de rigueur.

Cependant, un écart majeur entre la planification et l'exécution a été décelé : selon les propos rapportés, des tests ont mis en lumière des problèmes non résolus à temps ou dont la criticité a été sous-estimée, de même que des volets critiques (conversion de données et fin d'exercice financier) non suffisamment approfondis. La documentation « Go/No-Go » montre une couverture partielle : certaines anomalies critiques ont été corrigées, mais des lacunes demeuraient (par exemple, inventaires, rapports, notifications/contournements), et la traçabilité reste surtout démontrée à un niveau de synthèse plutôt qu'à un niveau exhaustif par exigence.

Sur le plan du déploiement et de la mise en service, une préparation structurée et une décision « Go/No-Go » formalisée pour 2024 reflétaient l'existence d'un processus décisionnel. Toutefois, les éléments examinés indiquent que la mise en service s'est faite avec des risques résiduels connus et des éléments incomplets compensés par des contournements, ce qui s'est traduit par de nombreux correctifs à la suite de la mise en service (accès, données, compréhension des processus) et par un soutien post-déploiement élevé. Bien que ces constats ne remettent pas en cause la décision d'aller en mise en service, ils soulignent les limites de la préparation démontrée et le niveau d'exposition au risque accepté à ce moment-là.

Enfin, la documentation de la tentative de mise en service de 2022 montrait l'inverse : tests utilisateurs non terminés, absence de tests de bout en bout et conversion très en retard, menant à une recommandation « No-Go ». Cela confirme que le mécanisme « Go/No-Go » existe, mais que l'implantation de la bascule en 2024 a été approuvée sur la base de résultats partiels et d'une exposition résiduelle jugée acceptable au moment de la décision.

Conclusion

Les tests et le déploiement/mise en service reposent sur un cadre structuré, mais la préparation (tests complets, traçabilité, traitement des enjeux critiques, préparation des utilisateurs et transfert vers l'exploitation) n'est pas appliquée ni démontrée de façon uniforme. Le projet PGI met en évidence un écart marqué entre une planification complète et une exécution insuffisante sur des volets critiques, avec une mise en service appuyée par des résultats formels, mais partiels et assortis de risques résiduels/contournements qui se sont matérialisés en correctifs à la suite du déploiement.

En conséquence, les écarts relevés réduisent la capacité de la Ville à démontrer que les solutions sont pleinement prêtes sur le plan fonctionnel et opérationnel au moment de la mise en service, ce qui entraîne un recours accru aux correctifs et aux mécanismes de soutien post-déploiement.

Recommandations

La DTI devrait renforcer la rigueur et la traçabilité des activités de tests, en s'assurant que les décisions de mise en service reposent sur :

- » une couverture démontrée des exigences critiques arrimées avec les besoins d'affaires;
- » une résolution documentée des anomalies majeures et acceptables par les parties prenantes, tels le comité directeur ou les autres instances;
- » une traçabilité complète des tests, résultats, anomalies.

Commentaires et plan d'action de la DTI

La DTI accepte les recommandations. Elle va mettre en place :

- › un cadre de traçabilité des tests et d'adéquation entre les besoins, les cas de test, les résultats et les anomalies;
- › des critères obligatoires « Go/No-Go » et faire valider par le comité et la direction cliente.

Responsable et échéancier

Chef de division-Projets TI corporatifs, DTI
2026-2027

Critères d'évaluation

Nous avons élaboré nos critères d'évaluation en nous inspirant des bonnes pratiques de gestion.

Critère n° 1 : Gouvernance des projets en TI

La Ville a mis en place une gouvernance des projets en TI structurée et efficace ainsi qu'une gestion proactive des changements organisationnels et des bénéfices attendus.

- 1.1 La Ville a mis en place une structure de gouvernance des projets en TI pour superviser efficacement les projets par l'entremise de comités actifs, de rôles clairement définis et de points de contrôle exercés au moment opportun pour appuyer des décisions alignées avec les priorités organisationnelles.
- 1.2 Les changements organisationnels des projets en TI sont identifiés, planifiés et gérés en temps opportun et de manière structurée, et des mécanismes de communication et d'accompagnement des personnes concernées sont mis en place.
- 1.3 Les bénéfices attendus des projets sont clairement définis, mesurables et approuvés au démarrage du projet, et leur réalisation est suivie et évaluée afin de déterminer si le projet a atteint les résultats prévus.

Critère n° 2 : Gestion de projets en TI

Les projets en TI sont planifiés et suivis de manière rigoureuse tout au long de leur cycle de vie, afin d'assurer une gestion adéquate de la portée, des échéanciers, des coûts et des risques.

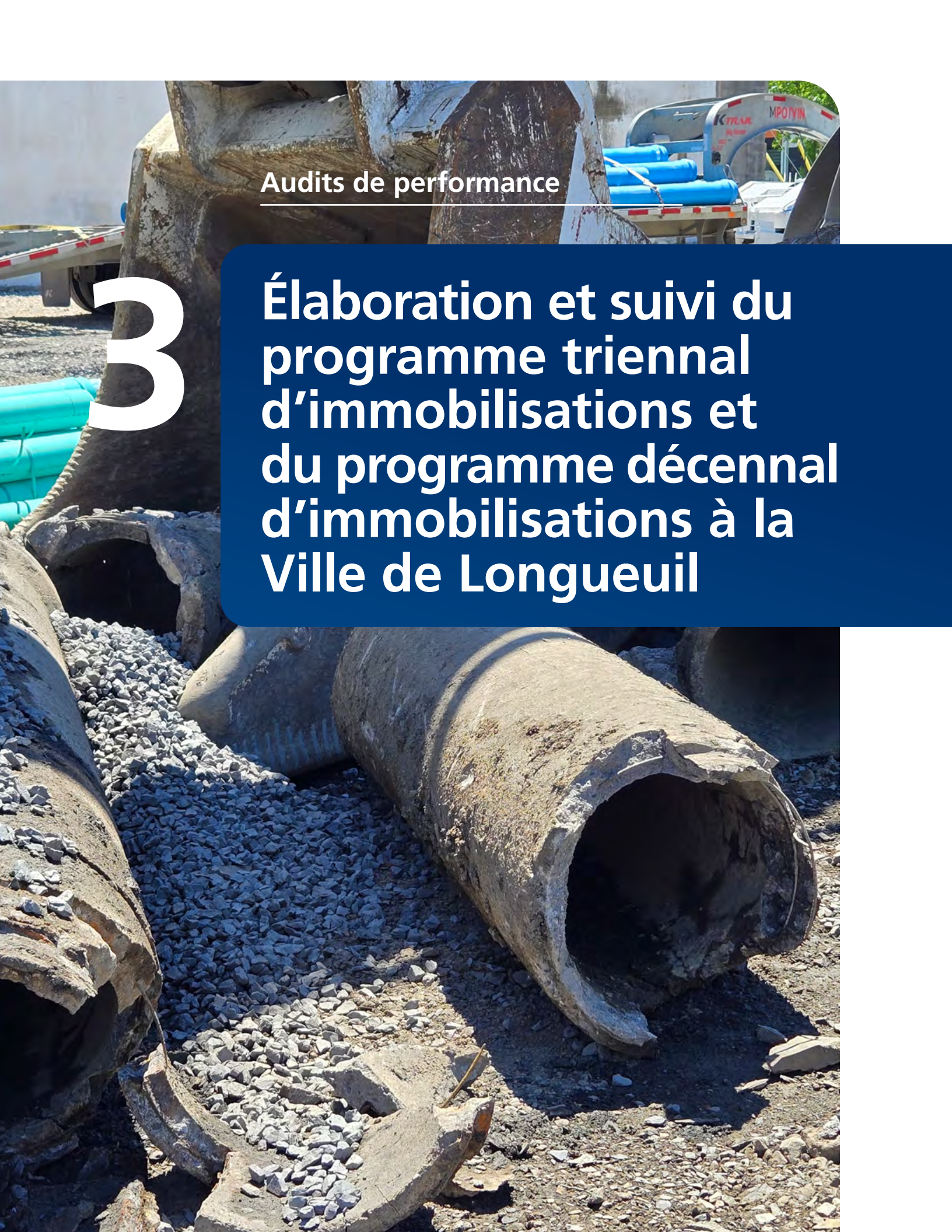
- 2.1 La portée et le calendrier du projet sont clairement définis, contrôlés et mis à jour de manière formelle.
- 2.2 Les budgets incluent tous les coûts attribuables au projet, incluant ceux des ressources internes.
- 2.3 Les suivis de budget sont documentés, présentés et discutés pour apporter des ajustements en temps opportun lorsque nécessaire.

- 2.4 Les risques et enjeux des projets en TI sont identifiés, évalués, priorisés et suivis de manière proactive tout au long du cycle de vie du projet, et des mesures d'atténuation appropriées sont définies, mises en œuvre et suivies.

Critère n° 3 : Cycle de développement des systèmes

Le cycle de développement des systèmes est géré de façon structurée afin d'assurer des solutions conformes aux attentes, adéquatement testées et protégées.

- 3.1 Les besoins d'affaires sont définis et priorisés de manière exhaustive et participative, avec l'implication de toutes les parties prenantes concernées.
- 3.2 Les activités de tests, incluant les tests d'acceptation par les utilisateurs, sont planifiées, réalisées, documentées et approuvées de manière rigoureuse afin de s'assurer que les solutions informatiques livrées répondent aux exigences d'affaires, que les anomalies soient détectées et corrigées en amont, et que les conditions de mise en service soient adéquatement satisfaites.
- 3.3 Le déploiement des solutions en TI est planifié, coordonné et exécuté de manière structurée, avec des mécanismes formels de préparation, de formation et de prise de décision.
- 3.4 Les exigences de disponibilité, de confidentialité et d'intégrité des systèmes sont définies, validées et contrôlées tout au long du cycle de vie du projet.
- 3.5 Les mécanismes de contrôle d'accès soutenant une séparation logique des tâches protègent adéquatement les systèmes et les données, notamment les données sensibles.



Audits de performance

3

Élaboration et suivi du programme triennal d'immobilisations et du programme décennal d'immobilisations à la Ville de Longueuil

Le rapport en bref

Contexte

Le programme triennal d'immobilisations (PTI) constitue un outil de planification stratégique et financière essentiel pour les municipalités qui est prévu dans la *Loi sur les cités et villes*. Ce programme doit présenter les projets d'immobilisations que la Municipalité prévoit réaliser au courant des trois prochaines années ainsi que leur coût et leur mode de financement. En juillet 2025, la Ville a adopté son PTI pour les années 2026-2027-2028. Ce dernier comporte 245 projets d'investissement pour un montant total de 957 millions de dollars.

La gestion de portefeuille de projets a été introduite comme une nouvelle démarche à la Ville en 2024, afin d'améliorer la gouvernance et le suivi des projets ainsi que la planification des investissements. Le processus de préparation du PTI a, par conséquent, été révisé.

De plus, en 2025, la Ville a publié pour la première fois un plan décennal d'immobilisations (PDI) pour la période allant de 2026 à 2035. Il s'agit d'un plan qui présente la vision des investissements publics de la Ville sur un horizon de 10 ans et qui permet ainsi de prévoir les besoins futurs, de planifier les projets majeurs et d'optimiser l'entretien des infrastructures.

Objectif d'audit

Cette mission d'audit avait pour objectif d'évaluer si le cadre d'élaboration et de suivi du PTI permet une planification structurée et transparente des projets, en cohérence avec les priorités stratégiques et les capacités organisationnelles de la Ville. Elle visait également à évaluer la capacité de la méthode de conception actuelle du PDI à produire une planification et une priorisation réalistes des projets, sur l'horizon couvert et en cohérence avec les objectifs stratégiques.

Conclusion

À la suite du travail effectué, nous concluons que la Ville a instauré un cadre d'élaboration et de suivi du PTI qui permet une planification structurée et transparente des projets. Cependant, certaines lacunes ont été observées dans l'application de la méthodologie mise en place et dans l'utilisation des outils qu'elle prévoit. Nous concluons également que la méthode de conception actuelle du PDI permet d'amorcer une planification à long terme des projets. Cependant, elle doit être davantage formalisée afin de constituer une méthode complète permettant d'établir une planification réaliste des projets sur un horizon de 10 ans.

Méthodologie de planification du PTI

Les comptes rendus des rencontres pour planifier l'élaboration du PTI, incluant les sujets discutés, les décisions prises et la présence des acteurs pertinents, ne sont pas rédigés ni conservés. De plus, la méthodologie de planification n'est pas maîtrisée ni appliquée de manière uniforme. En outre, des écarts sont observés dans les données des projets entre les systèmes et fichiers utilisés pour la planification du PTI. D'autre part, les intrants ne sont pas disponibles pour tous les projets. Finalement, on ne retrouve pas dans le document du PTI rendu public sur le site de la Ville la distinction entre les projets de maintien des actifs et le développement de nouveaux actifs.

Documentation des travaux de priorisation

La documentation des travaux d'arbitrage et des justifications supportant les décisions de maintien, de report, de modification ou d'annulation d'un projet est insuffisante. De plus, les documents de travail portant sur l'application des critères et le calcul des cotes pour chaque projet ne sont pas sauvegardés de manière centralisée.

Modes et sélection de financement des projets

Les modes de financement ne sont pas indiqués dans le document rendu public annuellement sur le site de la Ville. De plus, il n'existe pas de critère encadrant formellement la sélection des sources de financement.

Processus de suivi des projets

Le processus de suivi n'est pas appliqué à l'ensemble des projets selon les procédures définies.

Méthodologie d'élaboration du PDI

La méthodologie d'élaboration du PDI n'est pas formalisée. Les justifications des décisions de reports des projets du PTI au PDI sont rarement documentées.

Prévisions financières dans l'élaboration du PDI

Les projets inscrits au PDI reflètent principalement les besoins exprimés par les directions ou les intentions d'investissement à long terme, sans tenir compte de la capacité de financement à long terme de la Ville.

Autres considérations relatives au PDI

Bien que le PDI soit en partie alimenté par les projets qui n'ont pas été retenus au PTI, il existe des incohérences entre certaines décisions documentées dans le fichier des travaux de priorisation du PTI (dit fichier collaboratif) et le statut final des projets au PDI qui apparaît dans le document rendu public sur le site de la Ville.

D'autre part, l'inclusion des projets au PDI ne fait pas l'objet d'une évaluation structurée, puisque les critères de priorisation pour l'élaboration du PDI sont inexistants.

Enfin, l'intégration d'informations structurantes, telles que la stratégie de financement envisagée ainsi que la répartition du portefeuille d'investissement entre le maintien d'actifs existants et le développement d'actifs ou l'ajout de services bonifierait le PDI de la Ville.

Liste des sigles et acronymes

Acronyme	Signification
BPO	Bureau de la performance organisationnelle
CCI	Comité de coordination interdépendance
CGPP	Comité de gestion de portefeuille de projets
CGPPEÉ	Comité de gestion de portefeuille de projets exécutifs et élus
COPP	Comité de priorisation des projets
DGA	directions générales adjointes
DGPIEB	Direction des grands projets et infrastructures en eau et bâtiments
GCP	Gestion corporative des projets
MAMH	ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec
NCGQ 1	Norme canadienne de gestion de la qualité 1
NCMC	Norme canadienne de missions de certification
PDI	programme décennal d'immobilisations
PTI	programme triennal d'immobilisations

Table des matières

Contexte	51
Objectif de l'audit	60
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	61
Conclusion et faits saillants	62
Pratiques positives	66
Observations et recommandations	67
3.1 La méthodologie de planification du PTI n'est pas appliquée uniformément ni documentée adéquatement	67
3.2 La documentation des travaux de priorisation est insuffisante	74
3.3 Les modes de financement ne sont pas présentés au PTI et leur sélection n'est pas encadrée par des critères formalisés	76
3.4 L'application du processus de suivi des projets n'est pas régulière, ni uniformisée	77
3.5 La méthodologie d'élaboration du PDI n'est pas formalisée	80
3.6 Les prévisions financières ne sont pas prises en compte dans l'élaboration du PDI	82
3.7 Autres considérations relatives au PDI	83
Annexe – Critères d'évaluation	86

Contexte

Le programme triennal d’immobilisations (PTI) constitue un outil de planification stratégique et financière essentiel pour les municipalités. Prévu dans la *Loi sur les cités et villes*, il doit présenter, sur un horizon de trois ans, les projets d’immobilisations que la Municipalité prévoit réaliser, ainsi que leur coût et leur mode de financement. Son adoption par le conseil municipal intervient avant celle du budget annuel, pour assurer la cohérence entre les priorités d’investissement et la capacité financière de la Municipalité.

Cette cohérence peut être évaluée à l’aide de plusieurs ratios, dont ceux présentés au tableau 1 pour la Ville de Longueuil (Ville).

TABLEAU 1 : RATIOS D’ENDETTEMENT DE LA VILLE

Ratio	2020	2021	2022	2023	2024
Endettement total net à long terme Local + Agglomération	1,03	0,99	0,86	0,85	0,85
Revenus Local + Agglomération					
Ce ratio sert à mesurer la capacité de la Ville à rembourser sa dette à long terme en fonction de ses revenus annuels. Plus le ratio est élevé au-dessus de 1, plus l’endettement de la Ville est important par rapport à ses revenus, ce qui peut indiquer une pression financière forte. À l’inverse, un ratio inférieur à 1 suggère que la Ville a une bonne capacité à gérer sa dette par rapport à ses revenus.					
Dette Local + Agglomération	0,11	0,12	0,13	0,11	0,11
Revenus Local + Agglomération					
Ce ratio sert à évaluer dans quelle mesure les revenus annuels de la Ville suffisent à couvrir l’ensemble de sa dette. Plus le ratio est élevé au-dessus de 1, plus la part de revenus que la Ville consacre au remboursement de sa dette est considérée élevée, ce qui peut limiter sa capacité à investir ou à répondre à des imprévus. Un ratio inférieur à 1 indique que la charge de la dette est raisonnable par rapport aux revenus, laissant plus de marge pour les dépenses courantes et les investissements.					

Source : Données calculées par le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil à partir des rapports financiers publiés par la Ville de Longueuil et des profils financiers disponibles sur le site du gouvernement provincial.

Il faut noter qu’au moment de la rédaction de ce rapport, le rapport financier 2025 de la Ville n’a pas encore été publié. C’est la raison pour laquelle les calculs de ratios n’ont pu être effectués pour l’année 2025. Il en est de même pour les éléments présentés dans le tableau 2.

L’élaboration du PTI s’appuie sur une démarche intégrée qui mobilise les différentes directions municipales et repose sur l’analyse des besoins en infrastructures, tout en tenant compte des orientations stratégiques ainsi que des impératifs réglementaires et budgétaires. Par la suite, le suivi du PTI permet à la Municipalité de s’assurer que les projets planifiés sont exécutés conformément aux prévisions et que les ajustements nécessaires sont réalisés selon l’évolution des besoins et des ressources.

De ce fait, un PTI bien planifié et suivi avec rigueur constitue un levier déterminant pour :

- › assurer le maintien et le développement des infrastructures municipales de manière durable;
- › utiliser les ressources financières de manière optimale dans un contexte de pressions budgétaires;
- › accroître la transparence et la reddition de comptes envers les citoyens et citoyennes et les partenaires financiers.

À l’inverse, des lacunes dans la planification, l’élaboration ou le suivi du PTI peuvent entraîner des projets mal priorisés ou des investissements ne répondant pas aux besoins les plus urgents, des retards et des surcoûts.

Dans le contexte actuel, les municipalités font face à un environnement marqué par d’importantes incertitudes économiques et politiques. Plusieurs facteurs, tels que le ralentissement économique, la hausse des coûts de construction, l’inflation et le pouvoir de taxation limité, complexifient la planification et la réalisation des projets d’immobilisations. En parallèle, les besoins en infrastructures demeurent considérables, tant pour le développement de nouveaux actifs que pour le maintien des actifs existants. Cette dualité pose un dilemme financier avec lequel les municipalités doivent composer lorsque vient le temps d’élaborer leurs PTI, année après année.

Selon le rapport financier consolidé de 2024, la Ville, excluant les organismes qu’elle contrôle, détient des immobilisations d’une valeur de 1,619 milliard de dollars. Au cours des 5 dernières années, cette valeur a varié, comme le montre le tableau 2.

TABLEAU 2 : INFORMATIONS SUR LES IMMOBILISATIONS DÉTENUES PAR LA VILLE

	2020	2021	2022	2023	2024
Valeur comptable nette des immobilisations – montants de l’administration municipale, au 31 décembre (en milliards de dollars)	1,459	1,479	1,489	1,580	1,619
Acquisitions d’immobilisations totales – montants de l’administration municipale, au 31 décembre (en millions de dollars)	107	98	93	162	134
Montants prévus pour la première année du PTI pour ces années (en millions de dollars)*	220	215	243	296	325

Source : Données extraites des rapports financiers consolidés de la Ville pour chaque année analysée.

* Par exemple, le montant prévu pour l’année 2020 a été tiré du PTI 2020-2021-2022.

Dans le PTI 2026-2027-2028 (le plus récent), la Ville prévoit des investissements totalisant 957 millions de dollars, où 80 % des sommes sont destinées au maintien des actifs existants, et 20 % au développement d’actifs ou à l’ajout de services. Les investissements concernent 6 catégories distinctes et ont évolué au cours des 3 dernières années, comme le présente le tableau 3.

**TABLEAU 3 : MONTANT PRÉVU ET NOMBRE DE PROJETS SELON LA CATÉGORIE D'INVESTISSEMENTS
AUX 3 DERNIERS PTI**

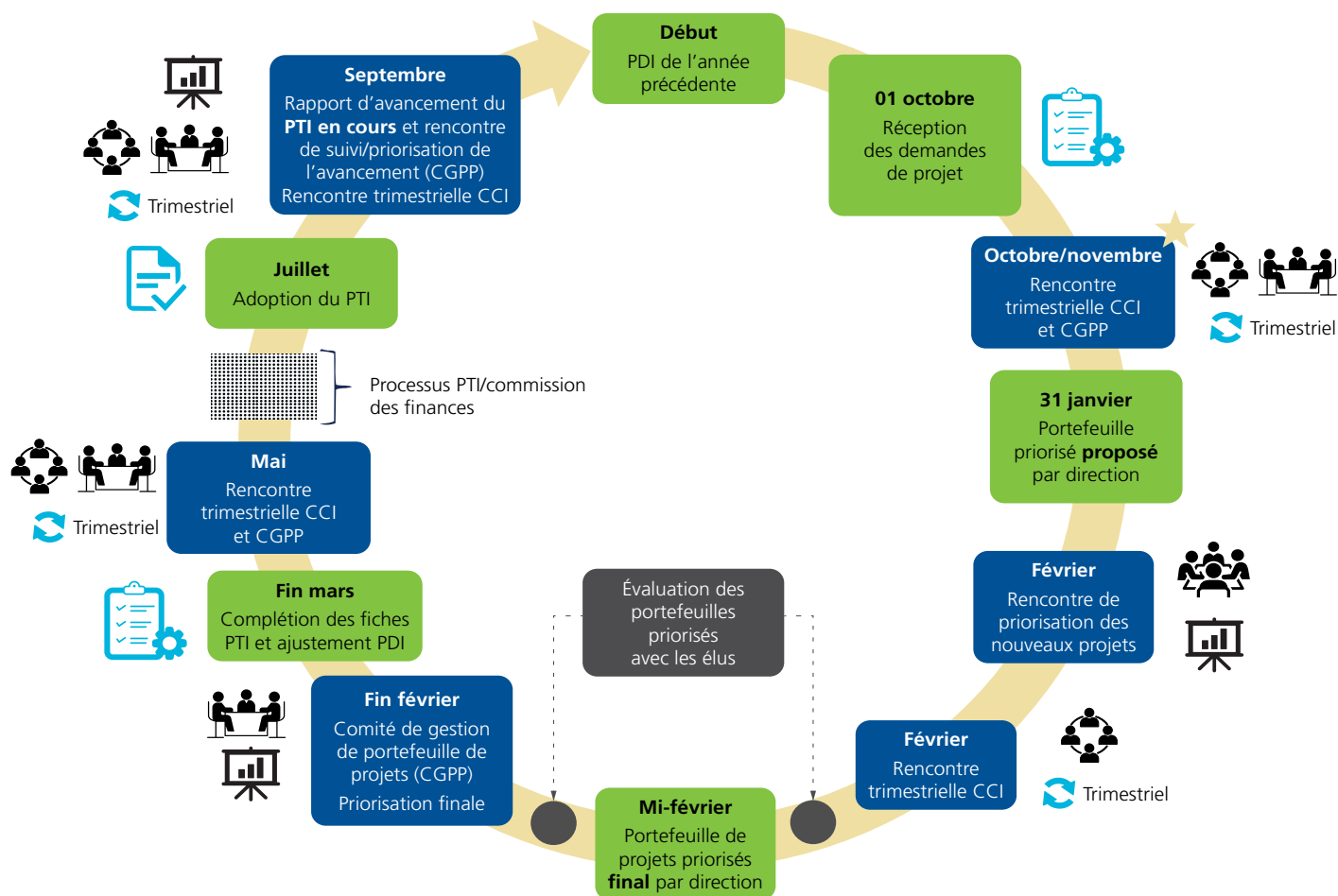
Catégorie d'investissement	PTI 2026-2027-2028		PTI 2025-2026-2027		PTI 2024-2025-2026	
	Montant prévu/local et agglomération (en millions de dollars)	Nombre de projets	Montant prévu / local et agglomération (en millions de dollars)	Nombre de projets	Montant prévu / local et agglomération (en millions de dollars)	Nombre de projets
Amélioration des infrastructures	546	143	581	181	487	202
Construction ou rénovation de bâtiments	227	37	368	72	225	63
Développement du territoire et des infrastructures	58	14	68	20	68	17
Développement des technologies de l'information	27	10	35	19	39	22
Équipements et véhicules	49	10	56	17	72	16
Parcs et espaces verts	50	31	120	18	126	96
Total	957	245	1 228	327	1 017	416

Source : Informations tirées des PTI publiés sur le site Web de la Ville.

Le cadre financier qui définit l'envergure du PTI est établi par la Direction des finances et validé par la Direction générale, avant d'être communiqué aux différentes directions. Lorsqu'elle établit ce cadre financier, la Direction des finances calcule la capacité de payer de la Ville pour que l'augmentation des taxes reliées au service de la dette ne dépasse pas 2 %.

Au cours de l'année 2024, la Ville a mis en place une nouvelle démarche de gestion de ses projets, la gestion de portefeuille de projets, afin d'améliorer leur gouvernance de projets, la planification des investissements et leur suivi. Cette démarche a donné lieu à une révision du processus de préparation du PTI, qui se déclinait dès lors, comme le montre la figure 1.

FIGURE 1 : GOUVERNANCE ET CYCLE D'APPROBATION DES PORTEFEUILLES DE PROJETS POUR LA VILLE



Source : Information tirée de la présentation sur la gestion de portefeuille de projets effectuée lors de l'activité de reconnaissance du 16 juin 2025

Dans cette figure, deux comités, le CCI (comité de coordination interdépendance) et le CGPP (comité de gestion de portefeuille de projets) interviennent en lien avec le PTI et le PDI (le programme décennal d'immobilisations, qui détaille la vision de la Ville en matière d'investissements publics pour les 10 prochaines années). Depuis cette refonte, d'autres changements sont survenus et deux autres comités se sont ajoutés bien qu'ils ne paraissent pas dans le processus décrit ci-dessus pour les raisons suivantes :

- › Le comité de priorisation des projets en technologies de l'information (COPP) : lors de l'élaboration de la figure, ce comité ne faisait pas partie de la révision du processus en ce qui concerne la réception de demandes de projets.

- › Le comité de gestion de portefeuille de projets exécutifs et élus (CGPPEÉ) : ce comité n'existait pas encore lors de l'exercice PTI que nous avons audité. Deux rencontres étaient prévues en 2024 avec les élus et élues (en cercles de couleur noire sur la figure). Après ce premier exercice et, selon le bilan et les priorités d'amélioration 2025-2026, il a été décidé de formaliser ce comité sous l'appellation CGPPEÉ (exécutif-élus) et d'établir un nombre de rencontres suffisant pour répondre aux besoins et refléter la dynamique en cours.

Les rôles et la composition de ces comités sont abordés dans la section portant sur les rôles et responsabilités du présent rapport.

De plus, en juillet 2025, le premier PDI produit par la Ville a été adopté par le conseil de la Ville pour les compétences locales et déposé au conseil d'agglomération pour les compétences d'agglomération. Il s'agit d'un plan qui présente sa vision des investissements publics sur un horizon de 10 ans, de 2026 à 2035. Il permet à la Ville de prévoir les besoins futurs, de planifier les projets majeurs et d'optimiser l'entretien de ses infrastructures. Cet outil stratégique n'est pas prescrit, mais sa préparation constitue une bonne pratique, à laquelle de plus en plus de municipalités s'adonnent.

Trois logiciels sont utilisés dans les processus liés à l'élaboration et au suivi du PTI :

- › AIDI : nouveau logiciel utilisé pour saisir toutes les informations concernant les demandes de projet, aussi utilisé pour la priorisation des projets pendant le processus du PTI, puis leur suivi.
- › PTI 2.0 : logiciel utilisé pour saisir les fiches de projet, une fois la priorisation effectuée. Anciennement utilisé pour l'entrée initiale des projets avant l'implantation d'AIDI, il est toujours utilisé par la Direction des finances, notamment pour le suivi des projets par programme.
- › PGI : logiciel de gestion financière de la Ville, utilisé par la Direction des finances pour le suivi financier des projets.

Réglementation applicable

Loi sur les cités et villes (RLRQ c C-19)

La *Loi sur les cités et villes* encadre le PTI des municipalités. Cette loi établit, entre autres, les obligations des municipalités en matière de planification et de gestion des investissements en immobilisations.

Guide de bonnes pratiques. Préparation annuelle du programme triennal d'immobilisations (Guide du MAMH)

Ce guide a été publié par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec (MAMH) en 2022. Il a été conçu pour accompagner les municipalités dans l'élaboration de leur PTI et est destiné aux membres de conseils municipaux ainsi qu'aux gestionnaires impliqués dans le processus d'élaboration du PTI. Il comporte trois volets, financier, technique ainsi que politique et administratif, et présente en annexe des exemples des documents à concevoir.

Les politiques, directives et guides suivants ont été élaborés par la Direction des finances.

Politique de financement des dépenses d'investissement d'agglomération (POL-FI-05)

La Politique de financement des dépenses d'investissements d'agglomération vient définir le modèle de partage entre les villes de la dépense relative au financement d'un investissement selon la nature des travaux réalisés.

Politique sur l'utilisation des fonds réservés Volet-Compétences locales (POL-FI-06) Volet – Agglomération (POL-FI-07)

La Politique sur l'utilisation des fonds réservés existe en deux versions : la première vise les compétences locales, et la seconde s'applique aux compétences d'agglomération. Elle a pour objectif de préciser l'orientation de la Ville quant à la gestion des fonds réservés afin qu'elle puisse prévoir des réserves suffisantes pour non seulement faire face aux situations exceptionnelles, mais aussi réaliser des projets pour lesquels elle juge pertinent d'accumuler des sommes.

Directive administrative pour l'utilisation du fonds de roulement et immobilisations payées comptant (DIR-FI-09)

Cette directive vise les objectifs suivants :

- › encadrer le choix du mode de financement par les fonds de roulement et immobilisations payées comptant en ce qui concerne les dépenses d'investissements;
- › encadrer le mode de partage d'un investissement à caractère mixte;
- › planifier les besoins en financement pour gérer la disponibilité des fonds.

Directives budgétaires – Budget de fonctionnement (DIR-FI-07)

Cette directive encadre le processus d'élaboration du budget de fonctionnement pour que chaque responsable puisse déterminer ses besoins financiers en fonction des priorités, des politiques et des orientations de la Ville ainsi que de la capacité à payer des contribuables. Elle s'applique à l'ensemble des directions municipales, dans leurs compétences locales et d'agglomération.

Directives budgétaires du PTI (DIR-FI-08)

Cette directive encadre le processus d'élaboration du PTI pour que chaque responsable élabore des projets d'investissement en fonction des priorités, des politiques et des orientations de la Ville ainsi que de la capacité humaine et matérielle des différentes directions à réaliser des travaux et de la capacité à payer des contribuables. Elle s'applique à l'ensemble des directions municipales, dans leurs compétences locales et d'agglomération.

Guide de gestion des investissements et de la dette (Agglomération) (POL-FI-02)

Ce guide énonce des principes et des orientations en matière d'investissement pour améliorer la planification des dépenses d'investissement de manière à préserver la stabilité budgétaire tout en assurant le développement harmonieux de l'agglomération de Longueuil.

Guide de gestion des investissements et de la dette (Local) (POL-FI-01)

Préparé dans le même objectif que le Guide de gestion des investissements et de la dette (Agglomération), ce document s'adresse à la Ville dans ses compétences locales.

Rôles et responsabilités des parties prenantes

Personnes élues de la Ville de Longueuil

Commission des affaires réglementaires et politiques locales (Local)

Il s'agit d'une instance unique de gouvernance locale qui réunit l'ensemble des élus de la Ville. Elle a pour mandat d'examiner les projets de règlements et de formuler des recommandations avant leur adoption par le conseil. Dans ce cadre, elle traite de manière transversale de différents dossiers municipaux, incluant les sujets financiers.

Commission des affaires réglementaires et politiques d'agglomération (Agglomération)

Elle est chargée de l'étude de l'ensemble des politiques et projets de règlements relevant de la compétence de l'agglomération, dont notamment en matière de finances, de sécurité publique, d'aménagement du territoire, d'urbanisme et d'environnement et des mandats qui lui sont confiés par le conseil d'agglomération.

Comité exécutif (Local et Agglomération)

Le comité exécutif donne son avis au conseil de Ville conformément à la responsabilité prévue à l'article 70.3 de la *Loi sur les cités et villes*. Il est, entre autres, responsable de préparer et de soumettre au conseil de Ville les projets de règlements municipaux ainsi que le budget annuel. Enfin, il examine le PTI et formule des recommandations d'adoption ou de modification.

Conseil de Ville

Le conseil de Ville joue un rôle décisionnel en adoptant officiellement le PTI pour la partie qui vise uniquement les projets de compétence locale. Il examine le document consolidé, débat des projets et valide leur inclusion dans le programme.

Conseil d'agglomération

Lorsque les projets relèvent de compétences d'agglomération (par exemple, eau potable, assainissement des eaux usées, sécurité publique), le conseil d'agglomération examine et approuve le PTI pour les projets d'immobilisations qui s'appliquent à l'ensemble de l'agglomération.

Direction générale

La Direction générale est responsable de l'ensemble de l'administration municipale, comprenant la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités. Elle regroupe quatre directions générales adjointes (DGA) :

- › Infrastructures et transition écologique;
- › Sécurité publique et services de proximité;
- › Développement stratégique et partenariats;
- › Services partagés.

Chaque DGA supervise un ensemble de fonctions organisationnelles spécifiques.

La Direction générale établit les cibles financières qui seront utilisées pour l'élaboration du PTI et les présente aux personnes élues. Elle définit les priorités stratégiques et encadre la préparation du PTI à travers les différents comités, en soutenant la DGPIEB. La Direction générale s'assure également que les directions adhèrent au processus. Elle agit comme une instance d'arbitrage pour les projets concurrents et veille à la cohérence globale du portefeuille, notamment en tenant compte de la capacité financière de la Ville et des ressources disponibles. Enfin, elle approuve la version préliminaire du PTI avant son dépôt aux instances politiques.

Direction des grands projets et infrastructures en eau et bâtiments (DGPIEB)

La DGPIEB est placée sous la responsabilité d'une directrice et comprend trois services dirigés par des chefs de service. Elle joue un rôle central dans le déploiement du processus d'élaboration du PTI.

Direction mandatée par la Direction générale, ses responsabilités incluent le pilotage de la gestion organisationnelle de projets à la Ville. Dans ce cadre, elle est responsable de l'implantation de la gestion de portefeuille de projets. Cela comprend notamment le développement de l'approche, la mise en place de la gouvernance, le suivi des échéanciers et des livrables associés, l'accompagnement des directions, de la Direction générale et des élus, ainsi que l'animation d'ateliers et de rencontres. Elle contribue également à l'élaboration des critères de priorisation et de leur pondération en collaboration avec les directions concernées, à la mise en place d'outils de priorisation, de visualisation, de suivi et de contrôle des portefeuilles de projets, de même qu'à la validation de la qualité des données et à la compilation des informations nécessaires à la prise de décision.

Direction des finances

La Direction des finances est dirigée par la trésorière de la Ville. Elle collabore avec la Direction générale pour établir les cibles financières propres à chaque direction et coopère régulièrement avec la DGPIEB lors du processus d'élaboration du PTI.

Elle effectue une vigie afin d'identifier les options possibles et propose les modes de financement des investissements. Elle collige également les informations financières relatives aux projets pour bâtir le PTI, en veillant à maintenir sa cohérence avec le budget municipal. Elle procède à l'évaluation des impacts budgétaires de celui-ci, soit les coûts, les besoins de financement, les incidences sur la dette et la taxation.

Enfin, la Directrice des finances, à titre de trésorière, présente et explique les données financières du PTI aux personnes élues, notamment lors des rencontres de la commission des affaires réglementaires et politiques locales (Local) et de la commission des affaires réglementaires et politiques d'agglomération (Agglomération).

Service Revenus et investissements

Au sein de la Direction des finances, ce service est chargé de l'élaboration et du suivi financier du PTI. Son chef supervise trois divisions. La division principalement impliquée dans le PTI est celle du financement et de l'investissement.

Directions clientes

Les directions clientes sont responsables de déterminer les besoins en infrastructures ou en équipements nécessaires à la réalisation de leurs missions. Elles soumettent leurs demandes de projet aux directions réalisatrices en précisant les justifications, les estimations de coûts, les échéanciers et les bénéfices attendus. Par ce processus, elles alimentent le portefeuille de projets au moyen de propositions issues de leurs besoins opérationnels et de ceux des citoyens et citoyennes, en fonction des orientations stratégiques de la Ville.

Directions réalisatrices

Les directions réalisatrices assurent la mise en œuvre des projets approuvés au PTI. Elles préparent les plans et devis, et collaborent avec la Direction de l'approvisionnement en ce qui concerne les appels d'offres liés aux projets. Elles supervisent les travaux et rendent compte de l'avancement des projets et du respect des budgets et des échéanciers. Enfin, elles collaborent étroitement avec les directions clientes et la Direction générale pour résoudre les enjeux techniques et administratifs qui peuvent survenir.

Bureau de la performance organisationnelle (BPO)

Le BPO a participé à la révision du processus du PTI en soutenant le développement de concepts d'ateliers participatifs et en fournissant une expertise technique pour l'utilisation de critères de priorisation des projets. Ces activités étaient planifiées de façon conjointe avec l'équipe de la DGPIEB pour s'assurer de la cohérence des initiatives.

Comité de priorisation des projets (COPP)

Ce comité est formé de plusieurs membres de diverses directions municipales, dont la Direction générale, la Direction des finances et la Direction des technologies de l'information. Il exerce un rôle organisationnel en recevant et en priorisant les initiatives de projets des technologies de l'information qui lui sont présentées. Il joue également un rôle stratégique en veillant à ce que les bons projets démarrent et se réalisent afin d'assurer leur alignement sur les objectifs et les priorités de la Ville.

Comité de coordination interdépendance (CCI)

Ce comité n'intervient que dans le cadre de la gestion de portefeuille de projets. Il s'agit d'un comité tactique formé par les directions réalisatrices, qui vise à assurer une compréhension commune des besoins des directions clientes, à coordonner les projets et à gérer leurs interdépendances. Il permet de consolider la planification des projets, d'assurer la cohérence de leur mise en œuvre, d'identifier les besoins prioritaires à intégrer au PTI/PDI et de faire remonter les enjeux, risques et arbitrages requis au CGPP.

Comité de gestion de portefeuille de projets (CGPP)

Le CGPP est un comité de gouvernance responsable de la gestion des portefeuilles de projets. Son rôle est décisionnel lors de la priorisation des projets : il analyse, priorise et recommande les décisions relatives à l'ajout, au report, au retrait ou à la révision des projets, et en assure le suivi tout au long de l'année. Il est également responsable de recommander des portefeuilles prioritaires au CGPPEÉ dans le cadre de l'exercice du PTI/PDI. Il est composé de représentantes et représentants des directions réalisatrices, des directions clientes, de la Direction générale et de la Direction des finances.

Comité de gestion de portefeuille de projets exécutifs et élus (CGPPEÉ)

Ce comité stratégique et décisionnel regroupe les instances exécutives et les élus. Il valide les orientations stratégiques, assure l'alignement organisationnel et politique des portefeuilles de projets, et approuve les décisions structurantes, notamment celles liées au PTI/PDI. Il est composé de représentants et représentantes des personnes élues, de la Direction générale, de la Direction des finances et de l'équipe responsable de la gestion corporative de projets de la DGPIEB.

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 l'élaboration et le suivi du programme triennal d'immobilisation (PTI) et du programme décennal d'immobilisation (PDI). 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 de CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif d'évaluer si le cadre d'élaboration et de suivi du PTI permet une planification structurée et transparente des projets, en cohérence avec les priorités stratégiques et les capacités organisationnelles de la Ville. Elle visait également à évaluer la capacité de la méthode de conception actuelle du PDI à produire une planification et une priorisation réalistes des projets, sur l'horizon couvert et en cohérence avec les objectifs stratégiques.

La responsabilité de 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 l'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 d'août 2025 à mars 2026. Il a couvert l'élaboration du PTI 2026-2027-2028 et du PDI 2026-2035, dont les travaux se sont déroulés entre janvier et juillet 2025. Toutefois, les éléments relatifs au suivi des projets ont été couverts jusqu'en avril 2026. L'audit a porté sur les éléments suivants :

- › la méthodologie de planification des investissements, y compris la détermination et la réception des projets, la participation des acteurs internes pertinents et la définition claire des rôles et responsabilités;
- › le calendrier des activités de planification et le respect des échéances prévues;
- › la prise en compte des lacunes passées et la mise en place de correctifs dans le processus actuel;
- › le processus de priorisation destiné à déterminer les projets à retenir ainsi que les critères de priorisation élaborés à cette fin;
- › la prise en compte des contraintes financières et organisationnelles ainsi que l'alignement stratégique dans la sélection des projets;
- › la communication de la méthodologie et la diffusion des outils aux acteurs concernés;
- › les mécanismes de rétroaction ainsi que la documentation des décisions relatives au maintien, au rejet ou au report des projets;
- › la cohérence entre les décisions documentées et le statut final des projets, reflétée au PTI ou au PDI;
- › la validation des projets en vue de la finalisation du PTI ainsi que la sélection et la sécurisation des sources de financement appropriées;
- › la qualité, la pertinence et la disponibilité des intrants utilisés pour la détermination des projets, la prise de décision et le suivi des réalisations;
- › la cohérence et l'uniformité des données ainsi que la traçabilité de l'information;
- › la documentation, la communication et la mise en place de mécanismes de suivi des projets, précisant la périodicité des activités, les rôles et responsabilités des acteurs, les outils utilisés et les mesures de gestion des écarts;
- › le respect des exigences et des bonnes pratiques applicables, dont les normes internes et les références fournies par le MAMH;

- › la méthodologie d'élaboration et de suivi du PDI, intégrant l'évaluation des besoins à long terme, la prise en compte de la capacité financière et organisationnelle, la documentation des décisions et la mise à jour périodique du programme;
- › la formation des acteurs internes.

Les procédés d'audit suivants ont principalement été utilisés :

- › rencontres avec plusieurs intervenants de la Direction des grands projets et infrastructures en eau et bâtiments;
- › rencontres avec des membres de la Direction des finances;
- › rencontres avec plusieurs directions municipales ainsi que la Direction générale;
- › rencontres avec des chargés et chargées de projets et des chefs de division;
- › analyse des rôles et responsabilités des divers membres participant à l'élaboration du PTI et du PDI;
- › examen de divers documents relatifs aux processus audités ainsi que des lois, politiques et procédures applicables;
- › réalisation de 32 tests portant sur l'application des différentes étapes de la méthodologie du PTI : réception des projets, entrée de données dans les différents systèmes, application des critères de priorisation et documentation en appui aux cotes accordées, sélection du financement, suivi des projets;
- › réalisation de 20 tests portant sur divers aspects du PDI : cohérence entre les projets sélectionnés et les objectifs stratégiques énoncés par la Ville, concordance entre les décisions documentées et le statut final des projets publiés au document officiel du PDI;
- › balisage entre la Ville et quatre autres villes relativement au contenu du PDI;
- › consultation d'un expert externe en planification des investissements municipaux pour examiner la méthodologie et les constats de l'audit, et fournir une rétroaction critique sur les analyses et recommandations.

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 concluons que la Ville a mis en place un cadre d'élaboration et de suivi du PTI qui favorise une planification structurée et transparente des projets. Ce cadre comprend notamment :

- › une méthodologie d'élaboration du PTI documentée et communiquée, qui inclut les étapes de planification, d'intégration et de suivi des projets;
- › des critères de priorisation des projets pondérés prévus par la méthodologie développée, établis selon les catégories d'investissements et utilisés lors de la sélection finale des projets;
- › un outil numérique de gestion de projet, qui permet de suivre les projets tout au long de leur cycle de vie;
- › des tableaux de bord permettant de suivre l'avancement des projets exécutés.

Cependant, certaines lacunes ont été observées dans l'application de la méthodologie mise en place et dans l'utilisation des outils qu'elle prévoit.

Nous concluons également que la méthode de conception actuelle du PDI permet d'amorcer une planification à long terme des projets. Cependant, elle ne permet pas encore de produire une planification réaliste des projets sur l'horizon de 10 ans couvert, car des éléments doivent être ajoutés et formalisés pour qu'il s'agisse d'une réelle méthode, et qu'elle soit jugée adéquate. Elle ne permet pas non plus d'effectuer une priorisation réaliste, car il n'existe pas de mécanisme de priorisation pour ce processus.

La méthodologie de planification du PTI n'est pas appliquée uniformément ni documentée adéquatement

Les comptes rendus des rencontres pour planifier l'élaboration du PTI ne sont pas rédigés ni conservés. Les comptes rendus servent de documents officiels auxquels se référer à propos des sujets discutés, des décisions prises et de la présence des acteurs pertinents. De plus, la méthodologie de planification en vue de l'élaboration du PTI n'est ni comprise, ni appliquée uniformément. Plus précisément, l'outil de gestion de projet (AIDI) n'est pas utilisé systématiquement, contrairement à ce que prévoit la méthodologie et l'information fournie pour certains projets est incomplète. D'autre part, les données des projets diffèrent entre AIDI, le document du PTI rendu public sur le site de la Ville, le système PTI 2.0 qui alimente ce document et le fichier collaboratif. Par ailleurs, les intrants à l'appui des projets ne sont pas toujours disponibles. Nous avons également observé que, deux bonnes pratiques promues par le MAMH, qui garantissent une démarche d'élaboration du PTI fondée sur des valeurs et des principes de base assurant la qualité de ce processus ne sont pas appliquées : en effet, tous les programmes de subventions en vigueur ne sont pas répertoriés et la distinction entre les projets de maintien des actifs et le développement de nouveaux actifs dans le document du PTI rendu public n'est pas mise en application. En outre, l'une des orientations financières définies par la Ville dans la Directive budgétaire du PTI, visant à respecter sa capacité de payer et d'emprunter, n'est pas mise en œuvre. Il s'agit de l'orientation consistant à « favoriser la réalisation de projets d'infrastructures en ayant recours aux subventions de façon maximale ».

La documentation des travaux de priorisation est insuffisante

Plusieurs éléments importants ne sont pas adéquatement documentés lors de l'exécution du processus du PTI.

Les travaux d'arbitrage et les justifications ayant mené aux décisions finales (maintien, report, modification ou annulation des projets) ainsi que ces décisions finales ne sont pas suffisamment consignés. Les documents de travail détaillant l'application des critères et le calcul des cotes pour chaque projet ne sont pas conservés de manière centralisée, ce qui limite la capacité à vérifier la cohérence et l'exhaustivité dans l'application de la méthodologie.

Les modes de financement ne sont pas présentés au PTI et leur sélection n'est pas encadrée par des critères formalisés

La *Loi sur les cités et villes* indique que le PTI publié par les municipalités doit détailler, pour la période coïncidente, l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations qu'elle prévoit effectuer et dont le financement excède 12 mois. Or, ces modes de financement ne sont pas présentés au document officiel du PTI qui est publié annuellement par la Ville.

De plus, il existe actuellement une règle tacite fixant un maximum au recours à l'emprunt, ainsi que des directives générales quant à l'utilisation des fonds et réserves. Cependant, il n'y a pas de critères clairement établis pour encadrer la sélection des sources de financement des projets.

L'application du processus de suivi des projets n'est pas régulière, ni uniformisée

Bien qu'un suivi des projets soit effectué à la suite de leur intégration au PTI, il n'est pas toujours exercé selon les procédures définies. Ainsi, pour certains projets, le suivi n'est pas effectué dans le système de gestion de projet AIDI, n'est pas régulier et n'est pas efficace. En conséquence, non alimentés par des données fiables et exhaustives, les tableaux de bord peuvent devenir peu fiables et affecter les décisions relatives aux projets.

La méthodologie d'élaboration du PDI n'est pas formalisée

La méthodologie d'élaboration du PDI est partiellement structurée et insuffisamment formalisée. L'approche et les directives relatives à la préparation du PDI ont été ponctuellement communiquées et ne sont pas regroupées dans une documentation officielle décrivant de façon claire et complète la méthodologie et le calendrier suivis. Cela se reflète également dans les lacunes de documentation que nous avons relevées, puisque les justifications des décisions de report au PDI sont rarement documentées. Par ailleurs, bien que certaines dates limites aient été communiquées, elles ne s'inscrivent pas dans un calendrier officiel et structuré couvrant l'ensemble des étapes du processus.

Les prévisions financières ne sont pas prises en compte dans l'élaboration du PDI

L'analyse des pratiques de planification des investissements indique que la capacité financière de la Ville n'est pas prise en compte dans l'élaboration du PDI. Les travaux réalisés montrent que les projets inscrits au PDI reflètent essentiellement les besoins exprimés par les directions, sans analyse formelle de la capacité de financement à long terme de ces projets. Par conséquent, les montants présentés dans le PDI représentent davantage des besoins ou des intentions d'investissement à long terme que des prévisions d'investissement pleinement établies.

Autres considérations relatives au PDI

Le PDI est en partie alimenté par les projets qui n'ont pas été retenus au PTI. Le cas échéant, les décisions de report de ces projets au PDI doivent être documentées dans un fichier collaboratif qui sert de référence informative. Or, il a été constaté que certaines décisions documentées dans le fichier des travaux de priorisation (dit fichier collaboratif) sont incohérentes avec le statut final du projet qui apparaît dans le PDI officiel, indiquant que les décisions actualisées n'ont pas été enregistrées dans le fichier. Cette situation compromet la traçabilité des décisions d'une année à l'autre étant donné que le fichier collaboratif ne contient pas toujours les renseignements exacts.

D'autre part, il n'existe pas de critères de priorisation pour l'élaboration du PDI. L'inclusion des projets est effectuée sur la base d'un recensement des besoins et ne fait pas l'objet d'une évaluation structurée. Cette approche limite l'alignement du PDI avec les orientations stratégiques et la capacité financière à long terme, limitant par le fait même sa pertinence en tant qu'outil de planification à long terme.

Enfin, le PDI de la Ville pourrait être bonifié par l'intégration d'informations structurantes, telles que la stratégie de financement envisagée ainsi que la répartition du portefeuille d'investissement entre le maintien d'actifs existants et le développement d'actifs ou l'ajout de services.

Commentaires de la Direction générale

La Direction générale prend acte des conclusions du rapport et reconnaît l'importance de poursuivre la consolidation des processus d'élaboration, de priorisation et de suivi du PTI et du PDI. Les constats formulés s'inscrivent dans un contexte où la Ville a amorcé une transformation importante de ses pratiques de planification des investissements, notamment par la mise en place d'une approche de gestion de portefeuille de projets, l'utilisation progressive d'outils corporatifs et la production d'un premier PDI. Cette évolution représente un changement organisationnel majeur qui requiert une mise en œuvre graduelle, une appropriation par l'ensemble des directions concernées ainsi qu'un raffermissement continu des mécanismes de gouvernance, de documentation et de reddition de comptes.

La Ville accueille favorablement les recommandations qui visent à renforcer la rigueur, la traçabilité et l'uniformité des pratiques. Plusieurs actions ont déjà été entreprises ou sont en cours afin de répondre aux enjeux soulevés, tout en tenant compte du fait que certains éléments observés par l'audit portaient sur un processus en transition. La Direction générale entend maintenir une approche pragmatique et progressive, afin que les améliorations proposées soient intégrées de façon durable aux pratiques de gestion et qu'elles contribuent concrètement à la qualité de l'information utilisée pour la prise de décision.

À cet égard, les travaux d'amélioration en cours portent notamment sur les dimensions suivantes :

- › la formalisation graduelle des processus liés au PTI et au PDI, notamment par l'élaboration de directives, de guides méthodologiques et de calendriers intégrés permettant de préciser les étapes, les rôles, les responsabilités et les exigences de documentation;
- › le renforcement de la qualité, de l'uniformité et de la traçabilité des données, par des validations accrues, des mécanismes de conciliation, une meilleure utilisation d'AIDI et des travaux visant à réduire la double saisie entre les systèmes;
- › l'amélioration de la documentation des décisions de priorisation, d'arbitrage, de report ou de modification des projets;
- › le développement d'une reddition de comptes plus régulière et plus structurée sur l'avancement des projets, afin de soutenir les directions, la Direction générale et les instances décisionnelles dans le suivi des risques, des échéanciers, des coûts et des enjeux de réalisation;
- › la bonification progressive de l'information financière présentée dans les documents de planification, incluant la distinction entre maintien d'actifs et développement, la prise en compte des modes de financement et l'arrimage graduel entre les besoins exprimés au PDI et la capacité financière à long terme.

La Direction générale considère que ces mesures permettront de consolider les acquis déjà reconnus dans le rapport, tout en répondant aux lacunes observées. Elles visent à renforcer la gouvernance des investissements, à améliorer la fiabilité des informations disponibles, à soutenir une priorisation plus transparente et à assurer une meilleure cohérence entre la planification stratégique, la capacité organisationnelle et la capacité financière de la Ville.

Note de la Vérificatrice générale : Les éléments présentés ci-dessus n'ont pas fait l'objet d'un audit quant à leur mise en œuvre ni d'un suivi des recommandations. Leur inclusion vise uniquement à fournir un contexte supplémentaire sur les démarches d'amélioration continue en cours.

Pratiques positives

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

- › Le processus officiel du PTI est structuré, documenté et communiqué, ce qui favorise la transparence, la compréhension commune et l'application cohérente par les acteurs du processus.
- › Le portail de la gestion corporative des projets (GCP) est bien structuré et centralise l'information pertinente à la mise en œuvre du processus. Cela facilite l'accès à l'information importante pour tous et limite les écarts d'interprétation dans la mise en œuvre du processus.
- › Les lacunes observées dans l'ancien processus de planification pour l'élaboration du PTI ont été prises en compte et corrigées dans le processus actuel, ce qui renforce la robustesse du processus et limite la récurrence des problématiques passées.
- › Les critères de priorisation des projets couvrent des dimensions stratégiques pertinentes (pérennité des actifs, niveau de service, risques, environnement, impact financier), ce qui contribue à un arbitrage généralement équilibré entre maintien d'actifs et développement. Une pondération est attribuée à chaque critère, permettant ainsi de traduire les priorités stratégiques dans l'évaluation et de rationaliser la sélection des projets PTI.
- › La nature des projets est prise en compte dans la détermination des critères de priorisation (maintien d'actifs ou développement d'actifs/ajout de services).
- › Des comités transversaux et responsabilisés sont établis dans le processus du PTI.
- › La documentation finale servant de référence informative sur le statut des projets au PTI est centralisée.
- › Des tableaux de bord de suivi des projets au PTI destinés aux personnes élues et aux directions ont été élaborés et favorisent une reddition de comptes plus précise de l'avancement des projets.
- › Le système de gestion de projet AIDI permet de retracer l'historique de la mise à jour des projets et de mesurer leur réalisation grâce à l'indicateur du pourcentage d'avancement. Il permet d'identifier les écarts entre les coûts, l'échéancier, l'envergure et les ressources, et d'indiquer les mesures qui seront prises pour les pallier.
- › Un programme de planification des investissements avec un horizon de 10 ans est dorénavant élaboré, améliorant la prévisibilité des besoins d'investissement à long terme.

Observations et recommandations

3.1 La méthodologie de planification du PTI n'est pas appliquée uniformément ni documentée adéquatement

Observations

En vue de l'élaboration du PTI, la Ville a mis en place un processus de planification structuré et transparent, qui implique les acteurs internes, utilise des outils et est aligné sur certaines bonnes pratiques reconnues. Cependant, nous avons observé des possibilités d'amélioration en matière de documentation des rencontres, de pratiques appliquées lors de la phase de planification ainsi que de cohérence, d'uniformité et de traçabilité de l'information dans les outils utilisés.

Nous avons observé que les acteurs internes participent au processus de planification de l'élaboration du PTI. Néanmoins, leur participation, leurs discussions et les décisions prises lors de ces rencontres ne sont pas consignées. Ainsi, il n'existe aucun document auquel se référer pour information ou en cas de différend concernant une décision relative à la planification du PTI et pour assurer l'imputabilité des décisions prises.

La méthodologie supportant la soumission des projets pour l'élaboration du PTI n'est pas comprise et appliquée uniformément à tous les projets.

Nous avons analysé l'information présente dans AIDI, le système de gestion de projets de la Ville. Nos tests ont porté sur 30 fiches de projet (2 projets n'ayant pas de fiche). L'examen des outils de collecte et de gestion de l'information n'a pas fourni l'assurance que les données des projets sont complètes, fiables et traçables. Les résultats de nos examens sont présentés dans le tableau suivant.

Résultats des tests dans AIDI	Information non disponible
Fiche dans AIDI	2/32
Description du projet	8/30
Budget initial	9/30
Coût projeté	9/30
Date d'ajout du projet	6/30
Révision et approbation de l'entrée de donnée	30/30

L'absence des deux fiches s'explique par des modifications, telles qu'un report de projet ou un regroupement avec d'autres projets, bien que ces informations ne soient pas reflétées dans AIDI, qui est pourtant l'outil central de gestion et de suivi des projets.

Nous avons aussi observé que, pour 10 projets, un même employé avait initié et approuvé la demande d'approbation du budget dans AIDI. Ainsi, il n'y avait pas de séparation des tâches dans le processus

d'approbation budgétaire dans AIDI. Il est important que l'initiateur de la demande ne soit pas l'approbateur, afin de diminuer le risque d'erreur.

Nos tests n'ont pas démontré la cohérence et l'uniformité des données auxquelles nous nous attendions entre les systèmes et les fichiers utilisés dans le processus d'élaboration du PTI. Nous avons observé plusieurs différences entre le système AIDI, le document du PTI rendu public sur le site de la Ville, le système PTI 2.0 qui alimente le document du PTI rendu public sur le site de la Ville et le fichier collaboratif, qui sert de fichier maître à l'élaboration du PTI. Ces différences concernent les titres et les numéros des projets, leur statut, leur phase, leur état de santé, leur coût et les dates de début et de fin. Le tableau suivant les démontre.

AIDI vs Document PTI rendu public sur le site de la Ville	Information différente
Titre des projets	10/30
AIDI vs PTI 2.0	Information différente
Numéro de projet	4/30
Coût du projet	14/30
Date de début	17/30
Date de fin	22/30
AIDI vs Fichier collaboratif	Information différente
Statut	13/30
Phase	15/30
État de santé	17/30
Numéro de projet	2/30

La Direction des finances a procédé à une conciliation des données financières des 32 projets sélectionnés dans l'échantillon de l'audit entre AIDI et le système financier PGI de la Ville, module « Projet et grand livre ». Les résultats de la conciliation ont démontré que 12 projets sur 32 n'ont pas été retracés dans le module projet de PGI. Selon la Direction des finances, ce constat est attribuable au fait que les projets sont inscrits au système PGI lorsque leur planification est suffisamment avancée pour allouer un budget d'investissement et prévoir leur mode de financement.

L'utilisation de différents systèmes et fichiers (AIDI, PTI 2.0, fichier collaboratif sous Excel et PGI), dans lesquels l'information est entrée manuellement de surcroît, suscite un risque quant à la cohérence et à l'intégrité des données. Or, l'échange automatisé de données entre les systèmes permettrait de prévenir les erreurs de saisies dans des fichiers et plateformes utilisés pour la prise de décision améliorant ainsi la fiabilité, la rigueur et l'efficacité des processus liés au PTI en général. Il serait aussi judicieux de revoir la nécessité de l'usage de multiples systèmes afin d'éliminer les redondances dans les processus.

De plus, la compréhension et l'application rigoureuse de la méthodologie sont essentielles pour obtenir des données de qualité (c'est-à-dire complètes, fiables, traçables, cohérentes et uniformes), garantir la fiabilité des analyses et des décisions, prévenir les erreurs et renforcer la transparence du processus d'élaboration du PTI.

Par ailleurs, les intrants à l'appui de l'élaboration des projets en vue de leur soumission au PTI (analyses des besoins, hypothèses budgétaires, analyse de l'état de vétusté, etc.) ont été préparés et sont disponibles pour certains projets. Toutefois, nous avons observé que, pour d'autres, aucun intrant n'est consigné dans les dossiers, comme le montre le tableau suivant.

Résultats des tests	Information non-disponible
Intrants consignés dans le dossier du projet	15/30

Les intrants désignent ici les informations et les documents justificatifs ayant servi à appuyer l'analyse et l'élaboration initiale d'un projet au sein d'une direction. L'absence d'une telle documentation aux dossiers de projets audités signifie donc qu'aucune justification ne vient soutenir la soumission de ces projets pour leur intégration au PTI.

En outre, nous avons observé que la Ville n'a pas intégré à son cadre d'élaboration du PTI certaines bonnes pratiques définies dans le Guide du MAMH, comme le montrent les lacunes suivantes :

- › Une vigie de l'ensemble des programmes de subventions n'est pas effectuée présentement. Cependant, la Ville a lancé des actions afin d'appliquer cette bonne pratique en embauchant un employé à l'automne 2025 pour assurer la vigie des subventions.
- › La distinction entre les projets de maintien des actifs et le développement de nouveaux actifs dans le document rendu public sur le site de la Ville n'est pas mise en application. La Ville distingue les projets de maintien des actifs de ceux de développement de nouveaux actifs dans ses présentations du processus du PTI. Or, dans le PTI officiel publié sur le site Web de la Ville, les projets ne sont pas classés dans des catégories distinctes.

L'alignement sur les bonnes pratiques du MAMH permettra à la Ville de mener une démarche d'élaboration du PTI fondée sur des valeurs et des principes de base qui garantissent la qualité du processus.

En ce qui a trait à la conformité à la Directive budgétaire du PTI, notre examen nous a permis d'observer que la Ville se conforme à cinq orientations, sur les six de la Directive. Plus précisément, elle n'est pas conforme à l'orientation suivante :

- › « Favoriser la réalisation de projets d'infrastructures en ayant recours aux subventions de façon maximale ».

Toutefois, comme nous l'avons mentionné plus haut, la Ville a commencé à mettre en place des mesures pour se conformer à cette orientation. En se conformant aux six orientations de la Directive, elle s'assure d'optimiser la prise en compte de sa capacité de payer et d'emprunter lors de l'élaboration du PTI. Par ailleurs, lors de l'examen de la conformité aux orientations de la Directive budgétaire du PTI, nous avons observé que la Directive n'est pas à jour, car elle mentionne :

- › que la saisie de la fiche de projet doit être effectuée dans un formulaire, au lieu d'utiliser le système de gestion de projet AIDI;
- › que le processus PTI débute en mars plutôt qu'en septembre.

Recommandation 1 :

La DGPIEB devrait rédiger des comptes rendus de réunions précisant les personnes présentes, les sujets discutés, les décisions prises et les actions à engager.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

Dans le cadre du processus de planification et de priorisation du PTI/PDI, les rencontres de travail jouent un rôle essentiel de concertation entre les différentes directions et instances impliquées. Toutefois, l'utilisation des comptes rendus de réunion comme principal mécanisme de consignation des décisions présente certaines limites importantes dans une perspective de gestion de portefeuille de projets et de gouvernance corporative.

De plus, les comptes rendus ne permettent pas aisément de retracer l'historique des décisions de manière consolidée par projet, par portefeuille ou par cycle budgétaire. Cette absence de structuration complique la traçabilité des arbitrages, la consultation rétrospective des décisions ainsi que la gestion des changements ou des ajustements apportés en cours de processus.

Afin de pallier ces enjeux, l'organisation privilégie désormais le renforcement de la conciliation des décisions dans le fichier collaboratif PTI/PDI, notamment via une structure de suivi dédiée (ex. colonne « Évaluation CGPP » et mécanismes associés). Cette approche permet :

- › une consignation uniforme et centralisée des décisions;
- › une traçabilité complète des arbitrages par projet;
- › une exploitation directe des données dans les tableaux de bord de suivi des portefeuilles;
- › une amélioration de la qualité de l'information utilisée pour la prise de décision;
- › un renforcement de l'imputabilité et de la transparence du processus.

Le renforcement de cette méthode de conciliation de l'information s'inscrit dans une volonté d'optimisation de la gouvernance des portefeuilles de projets, en privilégiant un mécanisme structuré, standardisé et exploitable plutôt que des supports narratifs non uniformes.

De plus, un registre de suivi des commentaires administré par la Direction générale adjointe a été mis en place et suivi durant le présent exercice. Ce registre sera réutilisé dans les prochaines itérations.

Responsable et échéancier

DGPIEB

Déjà en place et renforcé

Recommandation 2 :

La DGPIEB devrait poursuivre les démarches de sensibilisation du personnel afin de s'assurer de la compréhension et de l'application uniforme de la méthodologie par tous les acteurs pertinents.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

La directive administrative sur la gestion corporative de projets viendra encadrer la méthodologie des phases d'idéation et d'avant-projet qui correspondent aux étapes à réaliser dans le cadre du processus PTI/PDI pour les projets d'immobilisations. Cette directive sera obligatoire pour la gestion des projets PTI/PDI à la Ville de Longueuil. Elle est en cours de rédaction, une première version est prévue pour la fin de l'année 2026.

Une formation sur le contrôle de la qualité de la donnée et son incidence sur la prise de décision dans le cadre de l'exercice PTI/PDI a été élaborée par l'équipe de gestion corporative de projets afin de sensibiliser les gestionnaires ainsi que les responsables de projet. Quatre formations ont déjà été données à l'hiver 2026 auprès de l'équipe de gestion de la Direction du génie et auprès des responsables de projet de cette même direction, des gestionnaires de la Direction de l'environnement et des gestionnaires de la DGPIEB. L'équipe de gestion corporative de projet entend former l'ensemble des équipes qui gèrent directement des projets d'ici la fin de 2026.

Responsable et échéancier

DGPIEB
Décembre 2026

Recommandation 3 :

La DGPIEB devrait s'assurer que les données sont uniformes d'un système ou document à l'autre.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

Les actions suivantes pour répondre à cette recommandation sont en cours :

- › Un nettoyage des données des portefeuilles de projet a été réalisé en collaboration entre l'équipe gestion corporative de projets et tous les responsables de portefeuilles de projets dans le cadre de l'exercice de priorisation du PTI/PDI en cours afin d'assurer la validité des données utilisées pour la prise de décision.
- › Une formation des planificateurs et contrôleurs de projets sur la qualité et l'uniformisation de la donnée pour les rendre autonomes dans la validation et la vérification de celles-ci sera donnée.
- › Une initiative de la Direction des technologies de l'information est également en cours de déploiement afin d'adresser l'interconnectivité entre les systèmes PTI, AIDI et le fichier collaboratif, ce qui aura une incidence majeure sur le transfert de données d'un système à l'autre réduisant la double saisie et ainsi les possibilités d'erreurs.

Responsable et échéancier

DGPIEB
Printemps 2027

Recommandation 4 :

La DGPIEB devrait mettre en place un processus traçable de révision et d'approbation de l'information dans les différents systèmes et fichiers utilisés pour l'élaboration du PTI, notamment en portant une attention particulière à la séparation des tâches entre la demande d'approbation du budget dans AIDI et l'approbation effective de cette demande.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

Une procédure administrative (Direction générale adjointe – Infrastructure et transition écologique) viendra officialiser les approbations obligatoires nécessaires dans le logiciel AIDI pour le cycle de vie du projet. Entre autres pour le budget, une approbation du chef de division sera exigée.

À noter que le budget dans Aidi ne reflète pas nécessairement les sommes à être approuvées dans le PTI. Si le projet est plus long qu'un triennal, il y aura toujours une différence.

Responsable et échéancier

DGPIEB

Décembre 2026

Recommandations 5 et 6 :

La Direction des finances devrait :

- » Distinguer les projets de maintien des actifs et le développement de nouveaux actifs dans le document rendu public sur le site de la Ville.
- » Réviser la Directive budgétaire du PTI afin de mettre à jour les sections relatives aux outils et aux échéanciers pour l'aligner sur les éléments de la nouvelle méthodologie.

Commentaires et plan d'action de la Direction des finances

La Direction des finances est en accord avec les recommandations qui la concernent. Elle reconnaît la nécessité de mettre à jour la Directive budgétaire du PTI pour refléter les outils, les étapes et les échéanciers actuellement en vigueur. Concernant la distinction des projets entre le maintien des actifs et le développement (ajout de service), la Direction des finances entreprendra les travaux requis afin d'améliorer la qualité de l'information financière présentée, la cohérence documentaire et l'alignement de ses pratiques avec la méthodologie en place.

La Direction des finances va :

- › Réviser la Directive budgétaire du PTI afin d'y mettre à jour les outils, les étapes et les échéanciers;
- › Valider les ajustements requis au système PTI pour soutenir cette présentation;
- › Diffuser les nouvelles exigences aux intervenants concernés.

Responsable et échéancier

Direction des finances

Automne 2026 pour les ajustements au système et révision documentaire complétée avant le prochain cycle d'élaboration du PTI.

Recommandations 7, 8 et 9 :

La Direction générale devrait :

- » Mandater la mise en place de passerelles automatisées entre les systèmes existants afin de réduire les interventions manuelles, d'assurer la cohérence des données et de renforcer ainsi l'efficacité du processus;
- » Évaluer la pertinence d'utiliser plusieurs systèmes en parallèle;
- » Veiller à ce que les dossiers de projets contiennent tous les intrants à l'appui pour tous les projets soumis à l'exercice de priorisation avant leur inscription au PTI.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est en accord avec l'objectif de réduire les interventions manuelles, d'améliorer la cohérence des données entre les outils et de renforcer l'efficacité du processus PTI/PDI. À cette fin, la Direction générale a mandaté le directeur des technologies de l'information, sous la responsabilité de la DGA – Services partagés, afin d'évaluer les solutions permettant de connecter les systèmes existants et de mettre en œuvre les passerelles ou mécanismes d'intégration requis, en collaboration avec les directions concernées.

Cette démarche inclura également une évaluation de la pertinence de maintenir plusieurs systèmes en parallèle, en tenant compte des besoins opérationnels, des exigences de gouvernance, des contraintes technologiques et des possibilités de simplification. L'objectif est de limiter les redondances, de réduire la double saisie et d'améliorer la fiabilité de l'information utilisée pour la prise de décision.

Par ailleurs, la Direction générale demandera aux directions concernées de s'assurer que les dossiers de projets soumis à l'exercice de priorisation contiennent les intrants requis avant leur inscription au PTI. Cette exigence sera intégrée aux mécanismes de gouvernance et de contrôle de qualité des données afin d'appuyer une priorisation plus rigoureuse, documentée et traçable.

Responsable et échéancier

Direction des technologies de l'information sous la DGA – Services partagés

Échéancier préliminaire :

- › Analyse des solutions et de la pertinence des systèmes en parallèle – mars 2027.
- › Mise en œuvre progressive des solutions d'intégration et des mécanismes de contrôle des intrants – décembre 2027 (pourrait varier selon la solution retenue).

3.2 La documentation des travaux de priorisation est insuffisante

Observations

La Ville s'est dotée d'une méthodologie structurée pour prioriser les projets d'immobilisations, qu'elle applique formellement à l'ensemble des projets inscrits au PTI. L'exercice de cotation démontre l'existence d'un mécanisme permettant de comparer les projets et de procéder à un arbitrage fondé sur les critères développés. Cette méthodologie est pertinente, car les critères de priorisation favorisent un arbitrage équilibré entre les priorités municipales dans le contexte actuel, le respect de la pérennité des actifs existants et les ressources disponibles. En outre, nos observations montrent que l'alignement stratégique est intégré de manière implicite dans ces décisions, même si cette intégration n'est pas toujours documentée. Cependant, nous avons constaté que plusieurs faiblesses affectent la robustesse du processus.

Tout d'abord, les travaux d'arbitrage et les justifications ayant mené aux décisions finales (maintien, report, modification ou annulation) ne sont pas suffisamment consignés. En effet, le document de référence, qui est conservé après l'exercice de priorisation, est un fichier collaboratif contenant toutes les demandes de projet soumises par les directions. Ces projets sont ensuite discutés en comité de priorisation, et le résultat de cet arbitrage doit être documenté directement dans le fichier collaboratif pour expliciter le statut final des projets, à savoir s'ils sont retenus au PTI, reportés au PDI, modifiés ou annulés. Or, les tests effectués ont montré que l'issue du processus d'arbitrage n'est pas systématiquement documentée : les projets retenus au PTI ne font pas l'objet d'une mention claire et, pour les projets mis en question, à propos desquels des traces d'échanges sont pourtant présentes dans le document, il manque souvent la décision finale d'arbitrage.

Ensuite, les documents de travail détaillant l'application des critères et le calcul des cotes ne sont pas conservés de manière centralisée, ce qui limite la vérification de la cohérence et de l'exhaustivité de l'application de la méthodologie. Lors de l'exécution des tests, nous avons constaté que le fichier collaboratif comportait une cote pour chaque projet, laquelle est issue des calculs effectués par les directions à l'aide d'une grille d'application des critères. Toutefois, nous n'avons pu obtenir la grille d'application des critères remplie que pour 2 tests sur 32, et les cotes indiquées ne correspondaient pas à celles documentées dans le fichier collaboratif. Nous n'avons obtenu la documentation à l'appui de la cote calculée pour aucun des tests.

Ainsi, pour la totalité des tests, les documents de travail détaillant l'évaluation par critère, les justifications ayant mené aux cotes accordées ainsi que le détail des calculs n'ont pas pu être obtenus. En l'absence de ces documents, il est impossible de confirmer que les critères ont été appliqués selon leur définition ou encore de conclure sur la cohérence de l'application des critères de priorisation. Ces constats peuvent être résumés comme le montre le tableau suivant.

Résultats des tests	Non
L'application détaillée des critères est documentée et consignée	32/32
La documentation en lien avec la cote accordée est consignée	32/32

Par ailleurs, lors de l'exercice de priorisation concernant le PTI 2026-2027-2028 à l'hiver 2025, seuls les critères de priorisation concernant les projets de développement d'actifs et d'ajout de services étaient proposés. Les critères relatifs aux projets de maintien d'actifs ont été conçus par la suite, pendant l'automne 2025. Un travail interne distinct a donc été effectué par les directions concernées pour déterminer les cotes de priorisation

de ces projets de maintien d'actifs. Or, bien que les échelles utilisées nous aient été fournies, nous n'avons pas pu obtenir le travail effectivement réalisé pour chaque projet de maintien d'actifs faisant partie de notre échantillon de test, car, ici encore, la seule documentation finale de référence était le fichier collaboratif.

L'absence de documentation suffisante compromet la traçabilité du processus de priorisation. Elle limite également la capacité à reproduire ce processus de manière cohérente et réduit la transparence pour les directions et les instances. Or, ces éléments sont importants, puisque le processus est nouveau et en amélioration continue.

Recommandations

La DGPIEB devrait :

- » Formaliser les exigences en matière de documentation en précisant les informations à conserver et en définissant une structure de dossier standardisée pour la documentation des travaux de priorisation;
- » Assurer la conservation centralisée et systématique des analyses détaillées par critère, des justifications appuyant les cotes attribuées et du calcul des pondérations.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

Le processus PTI/PDI observé s'inscrit dans une période de transition entre une ancienne méthodologie et une nouvelle approche de gestion corporative des projets. À terme, l'ensemble des projets présentés au PTI/PDI devraient faire l'objet d'une demande de projet officielle dans le logiciel consolidé de gestion de projet (AIDI), permettant ainsi de centraliser les évaluations des critères organisationnels et d'assurer la conservation des informations associées à chacun des projets.

Cette approche vise notamment à améliorer la traçabilité, la cohérence et l'accessibilité des évaluations réalisées dans le cadre du processus de priorisation.

Le processus a d'ailleurs été renforcé dans le cadre du présent exercice par l'intégration des projets de maintien d'actifs à cette démarche. De plus, la directive actuellement en rédaction sur la gestion corporative des projets viendra établir l'obligation pour l'ensemble des projets présentés au PTI de faire l'objet d'une demande de projet officielle dans le logiciel consolidé de gestion de projet (AIDI).

La demande de projet inclut donc l'évaluation du projet et l'établissement de la cote de priorisation par les critères organisationnels. Cette évaluation sera alors automatiquement conservée au sein du logiciel AIDI et liée au projet converti à la suite de son approbation par le CGPP et le CGPPEÉ. Une première version est prévue pour la fin de l'année 2026.

La directive administrative sur la gestion corporative de projet viendra spécifier le mécanisme de mise à jour de la cote de priorisation et la conservation du document d'analyse. Une première version est prévue pour la fin de l'année 2026.

Dans une perspective d'amélioration continue, les mécanismes de consignation et de conciliation des décisions ont été renforcés dans le cadre du présent exercice, notamment par un suivi plus rigoureux des commentaires et d'ajustement des statuts dans le fichier collaboratif PTI/PDI et par la mise en place d'un registre de suivi des commentaires administré par la direction générale adjointe.

Responsable et échéancier

Directrice, DGPIEB
Décembre 2026

3.3 Les modes de financement ne sont pas présentés au PTI et leur sélection n'est pas encadrée par des critères formalisés

Observations

Il a été constaté que la méthodologie d'élaboration du PTI implique une sélection précise des sources de financement que la Ville compte utiliser pour chaque projet PTI. Cependant, ces sources de financement ne sont pas incluses au document officiel du PTI qui est publié par la Ville.

Or, en vertu de la *Loi sur les cités et villes* et tel que recommandé par le Guide du MAMH à l'intention des municipalités, le PTI doit être divisé en phases annuelles. Pour chacune de ces phases, il doit fournir l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations que la municipalité prévoit effectuer et dont la période de financement excède 12 mois. Cependant, bien que les PTI déposés aux conseils pour approbation comportent une section indiquant les montants et modes de financement prévus pour chaque année, le document rendu public sur le site de la Ville n'inclut pas cette information. En raison de cette lacune, le document présenté est incomplet et manque de transparence financière. Sa forme actuelle ne permet pas de comprendre comment les projets seront financés ni d'évaluer si les choix de financement sont raisonnables.

Par ailleurs, il existe actuellement une règle tacite quant au recours à l'emprunt selon laquelle le financement maximal par emprunt, pour le PTI de l'exercice visé, ne doit pas causer une augmentation de plus de 2 % de certaines charges fiscales. Il existe également des directives générales quant à l'utilisation des fonds et réserves. En revanche, il n'y a pas de critères ou facteurs de décision clairement définis qui encadrent précisément la sélection des sources de financement des projets. Les autres sources de financement des projets incluent par exemple le paiement comptant, les fonds spécifiques (immobilisations, parc, développement immobilier etc.) ou encore les réserves dédiées à l'eau usée et à l'eau potable. En l'absence d'un cadre méthodologique structuré, les décisions reposent sur l'historique, sur des pratiques qui peuvent varier, et sur le jugement professionnel des intervenants au lieu d'un cheminement rationnel, justifiable et documenté. Cela accroît le risque d'incohérence dans l'affectation des sources de financement d'un projet à l'autre.

Recommandations

La Direction des finances devrait ajouter au PTI publié les modes de financement des dépenses en immobilisations prévues, dont le financement excède 12 mois, et ce, pour chacune des années couvertes.

La Direction des finances devrait également renforcer ses pratiques en se dotant d'une méthodologie claire et documentée, par exemple sous la forme d'une directive interne. Cette méthodologie pourrait notamment :

- » Définir les critères à considérer dans le choix des sources de financement (la nature du projet, contraintes légales ou réglementaires, durée de vie des actifs, capacité d'endettement, subventions disponibles, impact sur la charge financière future, etc.);
- » Préciser les rôles et responsabilités des intervenants impliqués;
- » Exiger la documentation systématique du raisonnement ayant mené au choix de la combinaison de financement retenue;
- » Encadrer clairement les situations d'exception.

Commentaires et plan d'action de la Direction des finances

La Direction des finances souscrit à la recommandation visant à bonifier le PTI officiel par l'ajout des modes de financement et à formaliser davantage l'encadrement de leur sélection. Bien que cette information soit déjà divulguée lors de l'adoption du PTI par les instances décisionnelles, nous sommes en accord avec la recommandation de présenter cette information dans la documentation officielle du PTI publiée sur le site de la Ville.

Les politiques en place viennent définir les modalités d'application des différentes sources de financement. Nous porterons une attention particulière pour mieux informer les parties prenantes au prochain cycle de préparation du PTI.

La Direction des finances va :

- › Identifier les modes de financement à publier dans le PTI officiel pour chacune des années couvertes;
- › Intégrer la vigie des subventions au processus d'analyse financière des projets.

Responsable et échéancier

Direction des finances

Automne 2026 pour les ajustements au système PTI; cadre méthodologique à finaliser avant la préparation du prochain PTI.

3.4 L'application du processus de suivi des projets n'est pas régulière, ni uniformisée

Observations

La Ville a défini et documenté un processus de suivi des projets intégrés au PTI. Ce suivi doit être effectué mensuellement, la première semaine du mois, par les chargées et chargés de projets dans le système de gestion de projet de la Ville (AIDI), pour tous les projets au PTI. L'information devant être mise à jour est indiquée dans des aide-mémoires ainsi que dans le Guide méthodologique de gestion de projet. Ces documents sont facilement accessibles sur le portail de la GCP. Cependant, nous avons observé que le suivi effectué ne respecte pas les procédures, n'est pas régulier et n'est pas efficace pour tous les projets au PTI.

Le système AIDI favorise un suivi efficace des projets, car il fournit l'information relative au contrôle des coûts, des échéanciers, de l'envergure et des ressources. En d'autres termes, si le coût du projet est à risque, le chargé de projet indique, dans la section Coût du suivi global, la raison pour laquelle le coût est à risque et les actions requises pour atténuer ce risque. De plus, dans la section Commentaire, le chargé de projet peut fournir de l'information supplémentaire sur l'avancement du projet et les actions qui seront prises en cas d'écart.

La DGPIEB a procédé à deux exercices de la validation des données, en janvier et en mars 2026, afin de sensibiliser les chargées et chargés de projets à l'importance de mettre régulièrement à jour les projets dans le système AIDI.

Des tests pour vérifier l'application des procédures de suivi des projets, c'est-à-dire que l'information était présente dans AIDI et non afin de valider que l'information était complète, ont été effectués à trois reprises. Les résultats de ces tests sont présentés dans le tableau suivant.

Dates du test	Projet mis à jour dans le délai prescrit	Projet mis à jour sans respecter le délai prescrit	Aucune mise à jour du projet
13 janvier 2026	4/30	15/30	11/30
17 février 2026	4/30	15/30	11/30
21 avril 2026	9/30	11/30	10/30

L'analyse des résultats des projets, dont aucune mise à jour n'a été effectuée en date du 21 avril 2026, a permis d'observer que :

- › 5 projets n'avaient pas démarré et que, par conséquent, aucun suivi n'était nécessaire pour ces projets;
- › le suivi de 5 autres projets était encore effectué dans le chiffrier Excel, ce qui ne respecte pas les procédures.

Nous avons également constaté que 3 projets avaient la même date de début et de fin. Un projet ne peut débuter et terminer la même journée, car un projet passe plusieurs étapes entre la phase initiale et la phase finale. De plus, nous avons observé que 6 projets n'avaient pas de date de fin de projet. La date de fin d'un projet aide au suivi de l'avancement du projet, car elle permet de détecter les écarts et d'ajuster le projet en vue de respecter sa date de livraison.

Ainsi, l'examen des projets ne permet pas de vérifier qu'un suivi efficace est effectué pour tous les projets, puisque plusieurs sont encore saisis sur Excel et non dans AIDI. Par conséquent, les tableaux de bord ne reflètent pas des données complètes et à jour pour ces projets. Le fait que l'information ne soit pas dans AIDI se répercute sur la reddition de comptes des projets dans les tableaux de bord pour les directions et les personnes élues, outils alimentés par l'information mise à jour dans le système AIDI.

Par ailleurs, bien que la validation des données ait amélioré le suivi des projets dans un délai de 30 jours, il est important que le suivi soit effectué la première semaine de chaque mois, comme l'exige l'aide-mémoire de la qualité de la donnée. Cela permet de disposer de tableaux de bord complets et à jour, et d'avoir une vue d'ensemble fiable.

Recommandation 1 :

La DGPIEB devrait poursuivre la sensibilisation du personnel concerné afin qu'il se conforme aux exigences de la Ville en matière de suivi régulier et efficace des projets inscrits au PTI.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

Il est reconnu que l'application du processus de suivi des projets présente actuellement certains écarts dans son niveau d'uniformité et de maturité entre les directions et les types de projets. Cette situation s'explique notamment par le déploiement progressif de la gestion corporative de portefeuille de projets et par la transition vers une utilisation accrue du logiciel consolidé de gestion de projet (AIDI) comme outil central de suivi.

Des mécanismes de suivi sont néanmoins en place et utilisés dans le cadre des exercices de gouvernance, de priorisation et de reddition de comptes. Toutefois, des travaux sont en cours afin d'améliorer la standardisation des pratiques, la qualité des données saisies ainsi que la régularité des mises à jour dans AIDI.

À cet effet, plusieurs actions ont été entreprises ou sont en cours de déploiement, notamment :

- › le renforcement des attentes relatives à la mise à jour des projets dans le logiciel consolidé de gestion de projet (AIDI);
- › l'intégration progressive des projets d'immobilisation au processus corporatif;
- › l'amélioration des tableaux de bord et des mécanismes de validation des données;
- › la rédaction d'une directive sur la gestion corporative des projets visant à uniformiser les pratiques de suivi et de reddition de comptes;
- › la mise en place, dans le cadre du présent exercice, d'une reddition de comptes trimestrielle officielle à la Direction générale et aux élus concernant le suivi et le contrôle des projets PTI qui avaient prévu de l'avancement pour l'année en cours.

Cette nouvelle reddition de comptes contribue à renforcer l'encadrement organisationnel du suivi des projets et à officialiser les attentes relatives à la mise à jour des informations dans le logiciel consolidé de gestion de projet (AIDI) auprès des instances décisionnelles.

Ces travaux visent à assurer une information plus cohérente, fiable et complète afin de soutenir la prise de décision et le suivi des portefeuilles de projets.

Des audits de qualité de la donnée bisannuelle automatisée par un fichier Excel seront mis en place par l'équipe de gestion corporative de projet afin de sensibiliser les responsables de projet et d'assurer une meilleure qualité et cohérence de la donnée dans l'outil consolidé de gestion de projet (AIDI).

Chaque direction responsable d'un ou de plusieurs portefeuilles de projets devrait être imputable de la qualité de la gestion de projet réalisée par ses équipes. Cette responsabilité comprend la mise en place des pratiques requises, le suivi de leur application ainsi que la validation de la qualité de la gestion de projet et des données qui en découlent.

Responsable et échéancier

DGPIEB

Décembre 2026

Recommandation 2 :

La Direction générale devrait communiquer aux acteurs pertinents l'importance de leur responsabilité relative à la mise à jour de l'information dans AIDI, afin de disposer d'informations fiables concernant le suivi des projets.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est en accord avec cette recommandation et reconnaît que la fiabilité des tableaux de bord et de la reddition de comptes repose sur la mise à jour rigoureuse, régulière et uniforme de l'information dans AIDI. Le Directeur général a d'ailleurs transmis, le 30 mars dernier, un message à l'ensemble des employés afin de souligner l'importance de la qualité des données pour permettre des redditions de comptes rigoureuses. Dans cette continuité, la Direction générale communiquera aux directions concernées des rappels sur l'importance de leur responsabilité quant à la qualité, à l'exhaustivité et à l'actualité des données saisies dans AIDI, notamment pour les projets inscrits au PTI.

Cette communication précisera que les directions demeurent imputables de la qualité des informations relatives aux projets dont elles ont la responsabilité, incluant les échéanciers, les coûts, l'état d'avancement, les enjeux et les mesures de mitigation. Elle s'inscrira en complément des travaux déjà amorcés par la DGPIEB pour uniformiser les pratiques de suivi, renforcer les validations de données et soutenir l'utilisation d'AIDI comme outil corporatif de référence.

La Direction générale intégrera également cette attente aux mécanismes de gouvernance et de reddition de comptes des projets, afin de favoriser un suivi plus fiable, de soutenir la prise de décision et de renforcer l'imputabilité des directions dans la mise à jour des informations de projet.

Responsables et échéancier

Direction générale, en collaboration avec les DGA, la DGPIEB et les directions responsables de projets
Communication aux directions concernées : automne 2026

3.5 La méthodologie d'élaboration du PDI n'est pas formalisée

Observations

Éléments méthodologiques

La Ville a amorcé une démarche de planification des investissements sur un horizon de dix ans par la production de son premier PDI. Cet exercice constitue une pratique généralement reconnue en matière de gestion des infrastructures publiques et vise à offrir une vision à long terme des besoins d'investissement de la Ville.

Toutefois, la méthodologie d'élaboration du PDI demeure partiellement structurée et insuffisamment formalisée. Certains éléments méthodologiques existants ont été communiqués aux directions, notamment des instructions relatives à l'approche générale à adopter, les informations à fournir pour les projets et l'utilisation du fichier collaboratif comme outil central pour la compilation des données.

Cependant, ces éléments sont principalement diffusés par l'entremise de communications ponctuelles, notamment des courriels, et ne sont pas regroupés dans une documentation officielle décrivant de façon claire et complète la méthodologie. Ils ne sauraient constituer à eux seuls une méthodologie formalisée.

L'audit a également démontré que les justifications de report des projets au PDI ne sont pas toujours documentées et que le PDI n'est pas suivi dans un logiciel comme AIDI. Cela signifie qu'il y a peu de traces documentaires des travaux, discussions et motifs ayant mené à l'inclusion des projets au PDI.

Cette situation nuit à la reproductibilité du processus d'élaboration du PDI. Elle crée également un risque en matière de continuité, notamment en cas de départ ou d'indisponibilité des personnes responsables de son pilotage. Enfin, l'absence de formalisation limite la transparence du processus et en complique la compréhension par les acteurs internes, particulièrement en phase d'implantation et d'apprentissage.

Calendrier

Nos travaux ont également permis de constater l'absence d'un calendrier formel encadrant les différentes étapes du processus d'élaboration du PDI.

À la Ville, les processus d'élaboration du PDI et du PTI se déroulent de façon concomitante et présentent des zones de chevauchement, notamment parce que les projets qui ne sont pas retenus au PTI sont majoritairement reportés au PDI. Cette situation est cohérente, car les deux démarches de planification sont interdépendantes. Toutefois, ces deux exercices répondent à des finalités distinctes, s'inscrivent dans des horizons temporels différents et produisent des informations de nature différente (vision stratégique à long terme pour le PDI, planification des activités et du budget à court terme pour le PTI). Par conséquent, la mise en place d'un encadrement temporel est encore plus nécessaire. Or, lors de l'exercice réalisé en 2025, la date limite pour finaliser le fichier de collecte des informations de projets ainsi que la période d'adoption envisagée du PTI ont été communiquées par courriel aux directions, de manière ponctuelle. Ces échéances ne s'inscrivaient pas dans un calendrier distinct et structuré couvrant les différentes phases de l'exercice PDI.

Cette situation limite la prévisibilité organisationnelle et peut altérer la capacité des parties prenantes à planifier adéquatement leurs travaux, notamment parce que le processus n'est pas encore arrivé à maturité.

Recommandations

La DGPIEB devrait :

- » Formaliser la méthodologie d'élaboration du PDI dans un document officiel, clairement structuré et accessible à toutes les personnes appelées à participer à l'élaboration et à l'utilisation du PDI. Le document pourra centraliser les informations précédemment transmises par courriel. Il devra notamment préciser les objectifs du processus, les étapes à réaliser, les rôles et responsabilités des acteurs impliqués, les outils utilisés, les informations attendues, les consignes de documentation ainsi que les modalités de collecte et de validation des informations;
- » Communiquer officiellement et régulièrement cette méthodologie aux directions et aux acteurs impliqués. Elle pourrait par exemple le publier sur le portail de gestion corporative des projets pour faciliter sa consultation;
- » Assurer la mise à jour annuelle de la documentation afin de garantir la continuité et la reproductibilité du processus;
- » Établir et diffuser un calendrier formel du processus d'élaboration du PDI, incluant les étapes chevauchant le PTI, avec des échéances clairement définies, et mettre en place un mécanisme de suivi pour en assurer le respect, ajuster son contenu au besoin et favoriser l'amélioration continue lors des exercices futurs.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

Un guide méthodologique de gestion de portefeuilles de projets vulgarisés sera élaboré afin de rassembler les orientations et consignes spécifiques à l'élaboration du PTI et du PDI dans un contexte de gestion de portefeuilles de projet par l'équipe GCP. À noter que, comme le processus PTI et l'élaboration du PDI sont interdépendants, ceux-ci seront traités conjointement et suivront le même calendrier.

Le guide méthodologique de gestion de portefeuilles de projets, incluant l'élaboration en gestion de projet du PTI et PDI, sera diffusé sur la page SharePoint GCP et partagé dans une actualité.

Une mise à jour annuelle de la documentation sera prévue à travers le processus.

Les calendriers du PTI et du PDI sont harmonisés et reposent sur les mêmes jalons ainsi que les mêmes échéances clés. Comme dans le présent exercice, un calendrier intégré sera produit afin d'encadrer l'ensemble du processus et de planifier de façon coordonnée l'élaboration du PTI et du PDI.

Responsable et échéancier

Directrice, DGPIEB
Décembre 2027

3.6 Les prévisions financières ne sont pas prises en compte dans l'élaboration du PDI

Observations

L'analyse des pratiques de planification relatives au PDI indique que la capacité financière et organisationnelle de la Ville n'est pas prise en compte dans l'élaboration du PDI. Les projets inscrits au PDI reflètent essentiellement les besoins transmis par les directions et n'incluent pas d'analyse formelle de la capacité de financement à long terme. S'il est vrai que des prévisions exactes de la capacité financière et organisationnelle peuvent plus difficilement être produites sur un aussi long terme, il faut toutefois tenir compte du fait que la Ville dispose d'un cadre financier sur lequel elle peut s'appuyer pour produire des projections de sa capacité financière sur dix ans. Rappelons que ce cadre présente les projections de revenus et de dépenses de la Ville sur le même horizon temporel.

Sans nécessairement préciser des choix financiers définitifs, le PDI pourrait présenter la stratégie financière envisagée, fondée sur des hypothèses révisées annuellement et appuyées sur le cadre financier. Cette information, mise en parallèle avec l'ampleur des besoins, permettrait de mieux apprécier la soutenabilité des investissements projetés, d'orienter la prise de décision et de renforcer la crédibilité du PDI en tant qu'outil de planification à long terme.

Enfin, il faut noter que, sans analyse des capacités financières, il est difficile d'affirmer que le PDI présente les projets prévus par la Ville et l'agglomération, car il correspond alors plutôt à une agrégation des besoins exprimés en investissement.

Recommandations

La Direction des finances devrait :

- » Intégrer des projections de capacité financière sur l'horizon du PDI en s'appuyant sur le cadre financier disponible afin d'évaluer la faisabilité des besoins d'investissement à long terme et le financement supplémentaire qui sera éventuellement nécessaire;
- » Prévoir des indicateurs et des mécanismes d'évaluation permettant de comparer le coût des besoins exprimés avec les ressources disponibles sur l'horizon du PDI, en vue de faciliter la prise de décision;
- » Documenter clairement les hypothèses financières et les limites des prévisions afin de soutenir une prise de décision éclairée.

Commentaires et plan d'action de la Direction des finances

La Direction des finances reconnaît l'écart entre le cadre financier du PTI et les besoins exprimés au PDI, mais elle doit néanmoins disposer d'une quantification complète des besoins afin de planifier adéquatement à court terme et d'anticiper les obligations à long terme. Présenter le PDI uniquement selon le cadre financier risquerait de mettre en péril les services à la population.

La recommandation de prévoir un PDI aligné strictement sur la capacité financière de la Ville pourrait convenir dans un contexte de continuité, mais la Ville réalise pour la première fois une planification long terme dans un contexte de besoins immenses.

La Direction des finances devra s'assurer que la planification des investissements au PTI/PDI respecte le cadre financier de la Ville à long terme, tout en mettant en œuvre des stratégies de financement pour permettre une équité intergénérationnelle.

La Direction des finances va intégrer au processus d'élaboration du PDI des projections de financière proposant des stratégies de financement à long terme.

Responsable et échéancier

Direction des finances

À déterminer

3.7 Autres considérations relatives au PDI

Observations

Documentation des décisions

Lors de la priorisation des projets à inclure au PTI, il arrive régulièrement que des projets non inclus au PTI visé soient plutôt reportés, c'est-à-dire décalés et inscrits au PDI. Ces décisions devraient être documentées dans le fichier collaboratif, tout comme les décisions ayant trait au PTI, abordées dans la deuxième observation de ce rapport. Nous avons effectué des procédures pour vérifier que ces décisions clés sont adéquatement documentées et reflétées au PDI officiel par l'inclusion des projets concernés. Nous avons constaté que la documentation des projets n'est pas toujours cohérente avec leur statut final : pour 9 projets sur les 20 testés, il y avait une incohérence entre les décisions documentées dans le fichier collaboratif et le statut final que nous avons observé au PDI officiel. Un exemple d'incohérence observé concerne les projets pour lesquels aucun commentaire n'est inscrit dans la colonne dédiée aux décisions du CGPP du fichier collaboratif, laissant entendre que ceux-ci sont maintenus au PTI. Or, l'examen du PDI a révélé que certains de ces projets y ont finalement été reportés. Ainsi, pour plusieurs projets, les discussions et décisions subséquentes n'ont pas été documentées dans le fichier de référence qu'est le fichier collaboratif.

Mécanismes de priorisation

Pour établir son PDI, la Ville a effectué un premier pas important en recensant les besoins en investissements auprès des directions. Cette étape a permis de clarifier l'ampleur des besoins. Toutefois, pour la suite du processus visant à élaborer le PDI, aucun critère de priorisation n'a été défini. En effet, en plus des besoins recensés, le PDI est majoritairement alimenté par les projets non retenus au PTI, et les projets qui y figurent ne font pas l'objet d'un arbitrage. Ainsi l'inclusion des projets au PDI n'est pas structurée en raison de l'inexistence d'un mécanisme de priorisation qui permettrait l'alignement des choix d'inclusion sur les objectifs stratégiques à long terme ainsi que sur la capacité financière de la Ville. Cette faiblesse limite la pertinence et la cohérence du PDI en tant qu'outil de planification à long terme.

Bonification du document publié

Le PDI de la Ville présente certains éléments généralement observés dans les documents comparables, notamment un horizon de planification de 5 ans ou plus et une présentation des projets d'investissement prévus sur la période. Sur ces aspects, la Ville s'inscrit dans les pratiques courantes observées chez les municipalités comparées. Toutefois, nos travaux mettent en évidence que plusieurs éléments généralement présents dans les PDI d'autres municipalités ne sont pas inclus ou sont peu développés dans le PDI de la Ville. Il s'agit notamment de la stratégie de financement envisagée, la répartition du portefeuille d'investissement entre le maintien d'actif et le développement d'actifs ou ajout de services. De telles informations contribuent à fournir une vision plus complète du contexte dans lequel les investissements projetés s'inscrivent.

Recommandations

La DGPIEB devrait :

- » Définir des exigences en matière de documentation des décisions relatives au PDI, ainsi qu'en matière de mise à jour de ces décisions afin de garantir la traçabilité des décisions, des changements et la cohérence avec les informations finalement publiées;
- » Élaborer des critères de priorisation spécifiques aux projets à inclure au PDI afin d'assurer leur alignement avec les orientations stratégiques à long terme ainsi que la capacité financière de la Ville, tout en garantissant une inclusion encadrée de ces projets.

La Direction des finances devrait :

- » Enrichir le contenu du PDI en y ajoutant des composantes structurantes, telles que la stratégie de financement des projets et la répartition du portefeuille d'investissements entre le maintien des actifs existants et le développement d'actifs ou l'ajout de services.

Commentaires et plan d'action de la DGPIEB

Des mécanismes de consignation et de conciliation des décisions ont été renforcés dans le cadre du présent exercice, notamment par un suivi plus rigoureux des commentaires et d'ajustement des statuts dans le fichier collaboratif PTI/PDI et par la mise en place d'un registre de suivi des commentaires administré par la Direction générale adjointe. Ces mécanismes seront réutilisés pour les prochains exercices et seront décrits dans la directive administrative sur la gestion corporative de projet.

Nous ne privilégions pas de faire des critères de priorisation spécifique pour un PDI. La DGPIEB veillera à ce que les programmes ou projets au PDI aient une côte de priorisation selon les grilles du PTI. À noter que même les orientations stratégiques de l'organisation ont une durée de 5 ans. Donc, il est plus adéquat d'évaluer le tout sur la même base, même les projets à long terme. Concernant l'arrimage avec la capacité financière, la Ville va arrimer son approche avec les plans de gestion des actifs (PGA) en cours d'élaboration. Nous allons pouvoir statuer sur ce volet selon les bonnes pratiques.

Responsable et échéancier

DGPIEB

Décembre 2027

Commentaires et plan d'action de la Direction des finances

La Direction des finances rappelle que l'objectif d'un PDI est notamment de sensibiliser la population aux besoins en investissement à long terme de la Ville. Dans cette perspective, le PDI vise d'abord à présenter une vision des besoins et des enjeux d'investissement, sans pour autant constituer un engagement financier ferme ni un document budgétaire détaillé. La publication du PDI n'est pas une obligation légale, mais lorsqu'il est diffusé, son contenu doit demeurer cohérent avec sa finalité d'information, de transparence et de sensibilisation.

Dans ce contexte, la Direction des finances collaborera avec la Direction générale afin d'évaluer l'information pertinente à intégrer au PDI pour mieux informer et sensibiliser la population sur les besoins en investissement, tout en respectant le rôle du PDI comme outil de planification à long terme.

La Direction des finances va :

- › Collaborer avec la Direction générale pour définir les informations à intégrer au PDI afin de mieux sensibiliser la population aux besoins en investissement à long terme;
- › Proposer, au besoin, des ajustements au contenu du document en cohérence avec la finalité du PDI.

Responsable et échéancier

Direction des finances

Analyse et échanges à réaliser d'ici le prochain cycle de révision du PDI.

Critères d'évaluation

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

Objectif 1

Évaluer si le cadre d'élaboration et de suivi du programme triennal d'immobilisations permet une planification structurée et transparente des projets, en cohérence avec les priorités stratégiques et les capacités organisationnelles de la Ville.

Critère n° 1 : Planification des investissements

La Ville met en place un processus de planification structuré et transparent qui implique les acteurs internes pertinents, utilise des outils appropriés et respecte les bonnes pratiques reconnues.

Critère n° 2 : Priorisation des projets

Les projets d'immobilisation sont priorisés de manière équilibrée et stratégique, en tenant compte de leur valeur ajoutée, mais aussi des capacités financières et organisationnelles. Les décisions sont documentées et justifiées.

Critère n° 3 : Finalisation du programme triennal d'immobilisations

Une fois la priorisation achevée, la finalisation du programme triennal d'immobilisation repose sur une méthodologie claire qui respecte les références applicables. Elle implique notamment une sélection précise des sources de financement à inscrire au document et, le cas échéant, l'obtention de documents et informations additionnels.

Critère n° 4 : Contrôle et suivi du PTI

La Ville assure un suivi régulier et efficace des projets du PTI, en mesurant la réalisation, en gérant les écarts et en impliquant les acteurs internes pertinents dans le processus de contrôle et d'ajustement.

Objectif 2

L'audit vise également à évaluer la capacité de la méthode de conception actuelle du Programme décennal d'immobilisations à produire une planification et une priorisation réalistes des projets, sur l'horizon couvert et en cohérence avec les objectifs stratégiques.

Critère n° 5 : PDI

Le PDI est élaboré à l'aide d'une méthodologie claire, structurée et documentée. Cette méthodologie permet d'assurer une planification et une priorisation adéquate des projets à long terme, en favorisant l'alignement du PDI avec les orientations stratégiques.

Audits de performance

4

Gestion des projets au Réseau de transport de Longueuil



Le rapport en bref

Contexte

Le Réseau de transport de Longueuil (RTL) est un acteur principal de la mobilité des personnes sur le territoire de l'agglomération de Longueuil. Troisième société de transport en importance au Québec, le RTL couvre les villes liées suivantes : Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Afin d'assurer le service de transport à la population, le RTL a fait progresser ses ressources budgétaires de fonctionnement et d'investissement dans des projets d'amélioration, de développement et de maintien des actifs métropolitains consacrés au transport collectif. À cet effet, le budget de dépenses de fonctionnement est passé de 208 M\$ en 2023 à 233 M\$ en 2026. Quant aux investissements qui concernent les catégories relatives aux bâtiments, aux infrastructures et aux technologies de l'information, les budgets étaient de 63 M\$ en 2023, 72 M\$ en 2024, 68 M\$ en 2025 et il est prévu de 53 M\$ en 2026.

Objectif d'audit

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que le RTL s'est doté et a mis en œuvre un cadre de gestion de projets supporté par une gouvernance et une approche favorisant une gestion efficace, efficiente et économique de ses projets.

Conclusion

À la suite du travail effectué, de façon générale, nous pouvons conclure que le RTL a introduit en 2025 un cadre de gestion de projet afin d'encadrer l'exécution de ses projets. Ce cadre est soutenu par une documentation exigible et une démarche de gestion de projet favorisant la prise en charge des projets depuis leur création jusqu'à leur clôture, en passant par leur planification et leur exécution. Toutefois, des améliorations sont requises pour élargir l'exploitation effective d'outils en matière de gestion de projet. Ces améliorations concernent, notamment, les rubriques suivantes :

Cycle de vie du projet

Le RTL dispose d'un processus de gestion de projet qui s'applique à l'ensemble des projets lancés par une direction du RTL. La phase de réalisation des projets en technologies de l'information et systèmes de transport intelligents utilise une approche différente qui permet d'accélérer la livraison des applications selon une méthode agile ou prédictive. Cependant, cette étape majeure n'est pas suffisamment documentée en fonction de la nature particulière de ces projets.

Mesures de performance des projets

Les mesures de la performance des projets devraient s'effectuer lors de l'exécution des projets et s'articuler autour des éléments de coûts, de délais et de suivi du contrôle de la qualité des livrables. L'examen des projets testés a démontré qu'une direction n'a pas déterminé tous les indicateurs permettant de suivre la performance en cours d'exécution et son évaluation globale une fois que le projet est terminé.

Bureau de gestion de projet

Le déploiement du processus du cycle de vie de projet et la gestion du portefeuille de projets nécessiteront l'élaboration de guides de gestion de projet, de normes, de gabarits spécifiques au RTL ainsi d'un répertoire de bonnes pratiques. Il serait donc pertinent pour le RTL de considérer la création d'un Bureau de gestion de projet.

Risques associés à la gestion de projet

La gestion des risques d'un projet implique la création d'une matrice des risques qui les priorise en fonction de leur criticité, la formulation d'une série de mesures d'atténuation pour en assurer la maîtrise et un suivi des risques majeurs lors de la réalisation du projet. Sur les 15 projets testés, 12 sont globalement associés à des risques formulés, 5 comprennent des mesures de mitigation ou d'atténuation des risques, et 3 présentent une matrice des risques complète.

Documentation de support ou documentation exigée

L'examen des 15 projets sélectionnés pour l'audit nous a permis d'observer que la documentation de support ou celle qui est exigée pour un projet donné n'a pas été préparée pour tous les projets.

Uniformisation des gabarits

Bien que des gabarits de fiches d'opportunité et de chartes de projet soient disponibles, nous avons observé que les gabarits utilisés diffèrent d'un projet à l'autre.

Suivi des délais des projets

Deux des trois projets terminés ont des dépassements d'échéancier.

Clôture des projets

Les garanties ont été obtenues pour les trois projets terminés. Néanmoins, pour l'un d'eux, la lettre de garantie a été obtenue quatre mois après la fin du contrat, et ce à la demande du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil. Par ailleurs, lors de l'examen de ces trois projets, nous avons observé que la phase de clôture des projets est très peu documentée.

Mécanismes d'évaluation et de récupération des bénéfices

Dans les chartes de projet produites par les directions, les bénéfices anticipés ou attendus n'étaient pas documentés ni estimés de façon explicite.

Reddition de comptes

Bien que le cadre de gestion de projet indique de produire une reddition de compte, le RTL ne dispose pas d'une politique de reddition de comptes formelle, soutenue par un processus qui permet d'obtenir des rapports de reddition de comptes uniformes et complets, comportant les informations nécessaires, suffisantes et qui répondent aux besoins informationnels des niveaux décisionnels. Aussi, aucune reddition de comptes annuelle et formelle ne se fait auprès de la Direction générale et du Conseil d'administration.

Liste des sigles et acronymes

Acronyme	Signification
ARTM	Autorité régionale de transport métropolitain
BAM	bâtiments et actifs métropolitains
BGP	Bureau de gestion de projet
BVG	Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil
CA	Conseil d'administration
CAF	Comité d'audit et des finances
CGPP	Comité de gestion de portefeuille de projets et suivi des actifs
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CoDIR	Comité de direction
COEXEC	Comité exécutif
DPDTM	Direction – Développement du transport, portefeuille de projets et partenariats
DEVIB	Direction – Entretien des véhicules, ingénierie et bâtiments
DETAAM	Direction – Exploitation, transport adapté et actifs métropolitains
DPMIB	Direction – Projets majeurs en infrastructures de bâtiments
DPO	Direction principale des opérations
DTAAM	Direction – Transport adapté et actifs métropolitains
DTISTI	Direction – Technologies de l'information et systèmes de transport intelligents
FTA	Fonds pour le transport actif
FTCZE	Fonds pour le transport en commun à zéro émission
LSTC	Loi sur les sociétés de transport en commun
MAMH	ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MTMD	ministère des Transports et de la Mobilité durable
NCGQ	Norme canadienne de gestion de la qualité
NCMC	Norme canadienne de missions de certification
PAGITC	Programme d'aide gouvernementale aux infrastructures de transport collectif
PAGTCP	Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes
PDI	programme décennal d'immobilisations
PITC	plan d'investissement en transport collectif
PQI	programme quinquennal d'immobilisations
PTI	programme triennal d'immobilisations
RDRCSB	Règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires
REM	Réseau express métropolitain
RGC	Règlement sur la gestion contractuelle
RTL	Réseau de transport de Longueuil
SOFIL	Société de financement des infrastructures locales
TI	technologies de l'information
STI	systèmes de transport intelligents

Table des matières

Contexte	92
Objectif de l'audit	103
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	104
Conclusion et faits saillants	105
Observations et recommandations	107
4.1 Cadre de gestion des projets	107
4.1.1 Cycle de vie du projet	107
4.1.2 Rôle et responsabilités des comités du CA	109
4.1.3 Mesures de performance des projets	110
4.1.4 Bureau de gestion de projet	111
4.1.5 Risques associés à la gestion de projet	111
4.2 Planification détaillée des projets	112
4.2.1 Documentation de support ou documentation exigée	112
4.2.2 Uniformisation des gabarits	114
4.3 Suivi et exécution des projets	115
4.3.1 Suivi des délais des projets	115
4.3.2 Clôture des projets	116
4.4 Mécanismes d'évaluation et de récupération des bénéfices	117
4.5 Reddition de comptes	119
Annexe I – Critères d'évaluation	121
Annexe II – Informations concernant les projets audités	122

Contexte

Le Réseau de transport de Longueuil (RTL) est un acteur principal de la mobilité des personnes sur le territoire de l'agglomération de Longueuil. Troisième société de transport en importance au Québec, le RTL couvre les villes liées suivantes : Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Avec une offre de service adaptée aux besoins actuels d'environ 450 000 résidents et résidentes des 5 villes de l'agglomération de Longueuil, le RTL compte sur plus de 1 230 employés et employées et une flotte d'environ 400 autobus qui, à travers 81 lignes régulières, parcourent un réseau de 825 kilomètres.

Afin d'assurer ce service de transport à la population, le RTL a continué à faire progresser ses ressources budgétaires de fonctionnement et d'investissement dans des projets d'amélioration, de développement et de maintien des actifs métropolitains consacrés au transport collectif.

Les tableaux suivants précisent les revenus et les dépenses de fonctionnement budgétés pour les années 2023 à 2026 ainsi que les investissements qui étaient prévus de 2023 à 2028.

TABLEAU 1 : SOMMAIRE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Année	Budget RTL (en M\$)			
	2023	2024	2025	2026
Total des revenus (\$)	208	219	226	233
Total des dépenses (\$)	208	219	226	233

Les hausses du budget de fonctionnement du RTL sont expliquées par :

- › une aide gouvernementale supplémentaire;
- › l'ajustement des dépenses d'exploitation du transport adapté à la suite de l'augmentation des coûts contractuels;
- › l'indexation des dépenses d'exploitation;
- › la contribution aux immobilisations;
- › les mesures d'atténuation liées aux travaux du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine;
- › les mesures transitoires lors de la mise en service du Réseau express métropolitain (REM).

TABLEAU 2 : SOMMAIRE DU BUDGET D'INVESTISSEMENT À L'ANNÉE 1 DES PROGRAMMES TRIENNAL (PTI), QUINQUENNAL (PQI) ET DÉCENNAL (PDI) D'IMMOBILISATIONS

Catégories incluses dans la portée de l'audit (en M\$)									
Catégories	2023	2024	2025	2026	2027	2028	PTI 2025-2027	PQI 2025-2029	PDI 2025-2034
Bâtiments	32	42	36	20	130	202	351	721	989
Infrastructures	12	5	8	4	19	11	34	44	46
Technologies de l'information	19	25	24	29	16	10	55	61	65
Total (\$)	63	72	68	53	165	223	440	826	1 100

Budget d'investissements par sources de financement (en M\$)									
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	PTI	PQI	PDI
	78,20	93,55	90,00	89,10	217,00	226,90	533,00	1 073,50	1 778,40
Sources de financement									
DÉCRET			8,70						
FDR	0,50	0,40	0,40						
PAGITC	12,50	4,30	2,00	33,30	99,40	73,60	206,40	558,60	792,80
PAGTCP	40,20	51,40	56,70	35,90	83,80	123,50	243,20	351,60	390,50
FTA	0,80	0,05	0,10						
FTCZE	0,00	0,00	1,50	4,30	6,40	7,40	18,00	29,60	29,60
RTL	14,80	16	14,60	13,30	9,70	7,20	30,10	34,80	40,30
SOFIL	9,40	21,20	6,00	2,30	17,70	15,20	35,30	98,90	525,20
Total (\$)	78,20	93,55	90,00	89,10	217,00	226,90	533,00	1 073,50	1 778,40

Source : Tableaux élaborés par le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil en fonction des données fournies par la Direction – Finances et trésorerie.

Les acronymes et abréviations du tableau ont les significations suivantes :

FDR : Fonds de roulement

FTA : Fonds pour le transport actif

FTCZE : Fonds pour le transport en commun à zéro émission

PAGITC : Programme d'aide gouvernementale aux infrastructures de transport collectif

PAGTCP : Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes

RTL : Réseau de transport de Longueuil

SOFIL : Société de financement des infrastructures locales

Le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (BVG) a sélectionné trois des cinq catégories⁴ d'investissements du RTL, afin d'effectuer des tests lors de la phase d'exécution de l'audit. Ces trois catégories représentent plus de la moitié du budget annuel d'investissement. Comme l'a montré le tableau ci-dessus, la catégorie « Bâtiments » représente la plus grande part des investissements au fil des ans, suivie de « Technologies de l'information » et d'« Infrastructures ». Ce tableau met également en relief les subventions qui pourraient s'y appliquer en fonction des programmes gouvernementaux.

Encadrements et politiques en vigueur au RTL

Les activités liées à la gestion des projets du RTL doivent être exercées dans un cadre légal et réglementaire donné, complété par des politiques internes. Nous les présentons brièvement.

Loi sur les sociétés de transport en commun

Le RTL est assujéti à la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (chapitre S-30.01) (LSTC) du Québec. La LSTC fournit un cadre législatif et administratif au RTL dans le but d'assurer son bon fonctionnement.

La LSTC décrit les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration (CA) et de la direction. Elle définit également les pouvoirs de la société de transport. Par exemple, le RTL a celui de conclure des contrats.

En ce qui a trait aux obligations, la LSTC exige que le RTL adopte un plan stratégique organisationnel, lequel doit être approuvé par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et transmis au MTMD, et produise un PDI, ce dernier devant être conforme au plan stratégique de développement de l'ARTM (article 130.1 de la LSTC). Le RTL doit aussi conseiller l'ARTM lors de l'établissement, de la modification ou de la suppression des parcours et circuits, ainsi que proposer un plan de desserte précisant l'offre de transport sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.

Règlement sur la gestion contractuelle

Le *Règlement sur la gestion contractuelle* (L-90) (RGC) du RTL fournit un cadre applicable à tous les contrats qu'il octroie. Ce règlement s'adresse aux membres du CA, des directions et du personnel du RTL ainsi qu'à toute personne avec qui un contrat est conclu.

Le RGC prévoit les mesures suivantes :

- › « Mesures favorisant le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres » (article 4)
- › « Mesures visant à assurer le respect de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et du *Code de déontologie des lobbyistes* » (article 5)
- › « Mesures ayant pour but de prévenir les gestes d'intimidation, de trafic, d'influence ou de corruption » (article 6)
- › « Mesures ayant pour but de prévenir les situations de conflits d'intérêts » (article 7)
- › « Mesures ayant pour but de prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demandes de soumission et de la gestion du contrat qui en résulte » (article 8)

4. Bâtiments, infrastructures, technologies de l'information, véhicule et machinerie, outillage et équipement.

- › « Mesures visant à encadrer la prise de toute décision ayant pour effet d'autoriser la modification d'un contrat » (article 9)
- › « Mesures pour favoriser la rotation des éventuels cocontractants à l'égard des contrats qui comportent une dépense de 25 000 \$ ou plus, mais inférieure au seuil de la dépense d'un contrat qui ne peut être adjugé qu'après une demande de soumission publique et peuvent être passés de gré à gré en vertu des règles adoptées en application du règlement sur la gestion contractuelle » (article 10)

Chacune des mesures est définie et fournit des précisions sur ses applications.

L'interdiction du retrait d'une soumission après son ouverture et le droit de ne pas attribuer un contrat sont aussi définis dans le RGC, de même que l'importance d'un comportement éthique et les sanctions possibles lors d'une contravention au RGC de la part des membres des directions du RTL.

Règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires

Le *Règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires* (L-19) (RDRCB) mentionne que tous les employés et employées concernés du RTL doivent suivre ces règles. L'article 2.2 du RDRCB spécifie qu'« un règlement d'emprunt peut prévoir le remboursement dans le fonds général du Réseau d'une somme ne pouvant excéder dix pour cent (10 %) du montant du règlement d'emprunt pour les sommes engagées à même ce fonds aux fins dudit règlement avant son approbation par le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (maintenant ministre des Affaires municipales et de l'Habitation). Pour ce faire, le conseil d'administration du Réseau de transport de Longueuil et le conseil d'agglomération devront avoir autorisé, par résolution, l'enclenchement du projet. »

S'inspirant de l'ensemble de ces lois et conformément à ses règlements internes, le RTL a mis en place, à travers le cycle de vie de ses projets, le processus de planification et de réalisation des projets d'investissement ainsi que de reddition de comptes.

Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique

Lorsque le RTL réalise un de ses projets sous La *Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique* du gouvernement du Québec, comme c'est le cas du projet du nouveau centre d'exploitation à Saint-Hubert, il doit suivre le cheminement ainsi que les autorisations requises pour un projet majeur d'infrastructure publique. Cette Directive énonce les contenus et les informations relatives aux besoins, aux exigences, à la portée, au coût, à l'échéancier et aux autres éléments de la gestion de projet attendus dans les documents requis et dans les rapports sommaires de l'état d'avancement et de clôture du projet.

Rôles et responsabilités des parties prenantes

Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM)

L'ARTM joue un rôle stratégique en planifiant, organisant, finançant, développant et promouvant le transport collectif pour la région métropolitaine de Montréal, dont fait partie le RTL. De manière plus détaillée, l'ARTM accomplit les tâches suivantes, prévues à sa mission :

Planifier	Organiser	Financer	Développer	Promouvoir
Établir une offre de transport en réponse aux besoins des usagers des services de transport collectif, incluant ceux à mobilité réduite	Coordonner les services de transport collectif en prenant des mesures destinées à les améliorer et à les intégrer	Pérenniser le financement métropolitain du transport collectif tout en assurant une gestion rigoureuse et responsable des ressources	Gérer les actifs et les infrastructures de transport collectif	Promouvoir le transport collectif, le transport actif et le covoiturage et contribuer à l'émergence d'une culture de la mobilité durable

Conseil d'administration (CA) du RTL

Le CA est appuyé par des comités techniques dont il reçoit et approuve les recommandations en fonction des mandats qui leur sont attribués. Deux comités jouent un rôle de support ou de conseiller au CA dans le processus de gestion et de décision relatif aux projets. Nous les présentons ci-dessous.

Comité d'audit et des finances (CAF)

Le CAF veille à la conformité du RTL en ce qui a trait à l'intégrité de l'information financière, à la fonction d'audit externe, aux états financiers, aux budgets, aux mécanismes de contrôle interne, à la gestion des risques et à la gestion optimale des ressources financières.

Comité de gestion de portefeuille de projets et de suivi des actifs (CGPP)

Le CGPP veille à ce que le RTL, pour l'ensemble de ses investissements, effectue une saine gestion de l'utilisation des fonds publics par l'application des meilleures pratiques en matière de maintien d'actifs, de gestion de portefeuille de projets et de gestion de projet. Cela inclut la mise en place d'outils qui favorisent la réalisation, le suivi et l'encadrement des projets et du maintien des actifs.

Il effectue, pour le CA, une vigie qui assure que l'ensemble des investissements du RTL est en lien avec ses orientations et que les risques des projets du portefeuille de projets et des actifs sont évalués et atténués dans les délais et selon les normes et le budget préétablis.

Sur le plan organisationnel, les directions impliquées dans la gestion de projets d'infrastructure, d'actifs métropolitains, de technologies d'information et de systèmes intelligents de transport sont présentées en page suivante.

Direction générale

La Direction générale met en application les décisions du CA. Elle propose et soumet au CA, pour approbation, le PDI et le budget de fonctionnement, lesquels sont approuvés par le conseil d'agglomération de Longueuil. Elle anime les différents comités du RTL et fait le suivi de l'évolution des projets.

Pour la gestion et la coordination interne d'un projet, la Direction générale s'appuie sur son comité de direction (CoDIR), qui s'assure que le dossier du projet est complet avant d'autoriser le lancement de l'appel d'offres pour les plans et devis, la rédaction des documents d'appel d'offres, l'analyse des propositions et la préparation du sommaire décisionnel pour recommander l'octroi du contrat par le CA.

Sous l'autorité de la Direction générale se trouvent cinq directions : la Direction principale – Stratégie, planification et innovation; la Direction – Affaires juridiques et secrétaire corporative; la Direction principale – Opérations; la Direction – Ressources humaines; et la Direction – Finances et transformation organisationnelle. Trois de ces directions réalisent des activités de gestion de projets au sein du RTL. Ces activités sont détaillées dans les paragraphes ci-dessous.

Direction principale – Stratégie, planification et innovation

La Direction principale – Stratégie, planification et innovation a quatre principaux mandats selon son organigramme : 1) le service de planification stratégique et de performance organisationnelle, 2) la communication et l'expérience client, 3) la planification du transport, et 4) le développement du transport, le portefeuille et les partenariats.

Direction – Développement du transport, portefeuille de projets et partenariats

Placée sous l'autorité de la Direction principale – Stratégie, planification et innovation, cette direction est responsable du portefeuille de projets du RTL, plus précisément de la gestion et de la documentation du portefeuille de projets, de la mise à jour de la feuille de route de direction présentée au CGPP, de l'arrimage et du soutien à l'équipe de développement du transport. Elle est également responsable des partenariats, c'est-à-dire des ententes liées à des événements, avec des centres de services scolaires et des entreprises. Finalement, elle voit au développement du transport. De façon plus précise, elle participe aux projets de développement des villes liées, négocie avec les parties prenantes, offre du soutien aux villes liées et dépose les demandes de subvention pour financer les projets d'investissement.

Direction principale – Opérations

La Direction principale – Opérations (DPO) couvre actuellement quatre secteurs, dont trois sont explicités ci-dessous : 1) l'exploitation (qui ne sera pas présentée ici), 2) l'entretien des véhicules, l'ingénierie et les bâtiments, 3) les projets majeurs en infrastructures de bâtiment, et 4) le transport adapté et les actifs métropolitains.

Direction – Entretien des véhicules, ingénierie et bâtiments

La Direction – Entretien des véhicules, ingénierie et bâtiments (DEVIB) regroupe les activités d'entretien des véhicules des centres de Saint-Hubert et de Longueuil, d'ingénierie, d'entretien des bâtiments, du maintien des actifs, des stocks et de la planification de l'entretien. Cette direction a intégré une partie des effectifs de l'ex-Direction – Bâtiments et actifs métropolitains concernant les activités de maintien des actifs.

Direction – Projets majeurs en infrastructures de bâtiment

La Direction – Projets majeurs en infrastructures de bâtiment (DPMIB) regroupe plusieurs disciplines sous sa responsabilité, dont la gestion de projet; l'expertise en génie industriel, en automatisation et contrôle, en entretien des véhicules et en énergie; et la construction, qui englobe les travaux de construction et la santé et la sécurité. Cette direction gère actuellement deux projets majeurs en lien avec l'électrification, soit le nouveau garage de Saint-Hubert et l'électrification du garage du Vieux-Longueuil ainsi que plusieurs projets de remplacement et de mise aux normes d'actifs.

Direction – Exploitation, transport adapté et actifs métropolitains

La Direction – Transport adapté et actifs métropolitains (DETAAM) regroupe les services d'entretien du réseau et des actifs métropolitains, pour lesquels elle a intégré une partie des effectifs de l'ex-Direction – Bureau des actifs métropolitains.

Direction – Finances et transformation organisationnelle

Cette direction est nouvellement responsable du développement durable. Pour son soutien et son rôle dans le contrôle financier, elle a sous sa responsabilité la Direction – Technologies de l'information et systèmes de transport intelligents (DTISTI) et la Direction – Finances et trésorerie.

Direction – Technologies de l'information et systèmes de transport intelligents

La Direction – Technologies de l'information et systèmes de transport intelligents (DTISTI) est responsable du service aux utilisateurs, de l'infrastructure et de la sécurité de l'information (CISO), de l'architecture, des services partagés et infonuagiques, des services aux opérations et du Bureau de projet technologique.

En conclusion, ce tableau montre la répartition des ressources consacrées à la gestion de projet au RTL.

TABLEAU 3 : RESSOURCES AFFECTÉES À LA GESTION ET À LA RÉALISATION DES PROJETS AU RTL

Directions	Poste		
	Régulier	Subventionné	Consultant
DPMIB (au 31 janvier 2025)	5	15	
DBAM (au 23 juillet 2025) (voir note)	12	10	
DTISTI (au 13 janvier 2026)	14	16	28
Total	31	41	28

Note : La Direction – Bâtiments et actifs métropolitains a été intégrée à deux directions : la Direction – Exploitation, transport adapté et actifs métropolitains et la Direction – Entretien des véhicules, ingénierie et bâtiments.

Nous constatons l'existence de 31 postes réguliers, 41 postes subventionnés et 28 postes de consultants et consultantes dans l'ensemble des directions du RTL liés à la gestion et à la réalisation de projets. Avant sa réorganisation, la DTISTI comptait 20 postes réguliers, 6 postes subventionnés et 36 postes de consultants, ce qui entraînait un déséquilibre apparent, devenu une préoccupation pour la Direction générale, qui a mis en place un plan organisationnel visant à recourir à plus de ressources internes.

Direction – Finances et trésorerie

Elle a sous sa responsabilité cinq services : 1) les approvisionnements, 2) les programmes de subventions et contributions, 3) les budgets, la performance financière et la gouvernance, 4) les finances, comprenant la gestion financière, la trésorerie et les comptes payables, et 5) la paie, les ventes et la perception. Pour la gestion de projet, cette direction est responsable de la comptabilisation des dépenses des projets, des demandes et de la fermeture des règlements d'emprunt, du financement et du suivi du financement, de la préparation du PDI et de la gestion des risques corporatifs.

Cadre de gestion de projet au RTL

Cycle de vie des projets au RTL

Le cycle de vie des projets au RTL est un processus nouveau, implanté en 2025. Plusieurs parties prenantes interviennent dans le processus de gestion de projet du RTL ainsi que dans le processus décisionnel. Ces processus sont composés de cinq phases : l'identification, l'initialisation, la planification, l'exécution et la clôture. Pour passer à la phase suivante, un projet doit satisfaire aux exigences documentaires et informationnelles précisées dans un document formel.

Le tableau suivant énumère les principales activités réalisées et les livrables produits lors des cinq phases incluant les étapes de préparation et de conception des plans et devis, de réalisation et de transfert aux opérations de la phase exécution.

TABLEAU 4 : PHASES, PRINCIPALES ACTIVITÉS ET LIVRABLES

Phases et étapes	Principales activités	Livrables soutenant la prise de décision et instance
Identification	› Définition des besoins et des bénéfices anticipés › Précision des liens avec le plan stratégique organisationnel › Évaluation des ressources budgétaires et des ressources humaines › Établissement de l'échéancier général	Document clé : › Fiche d'opportunité Instance : CoDir : autorisation d'aller de l'avant
Initialisation	› Préparation de la charte de projet préliminaire, soit une charte de projet partiellement rédigée, dans laquelle se trouve des informations sur : • la portée • le budget • l'échéancier • les risques • les parties prenantes • les ressources humaines requises › Détermination des possibilités de financement et de subvention	Document clé : › Charte de projet partiellement complétée Instance : CoDir : autorisation d'aller de l'avant
Planification	› Analyse détaillée des besoins › Réalisation d'études › Détermination de solutions potentielles et analyse des options › Confirmation des bénéfices › Confirmation de la stratégie de financement et des programmes de subvention	Documents clés : › Études de faisabilité › Charte de projet complète Instance : CoDir : autorisation d'aller de l'avant
Exécution		
Préparation/ Conception	› Appel d'offres – Services professionnels › Préparation des plans et devis à différents degrés de précision (30, 50 et 90 %) › Analyses d'impacts opérationnels › Démarrage des processus d'approvisionnement et lancement de l'appel d'offres – Exécution des projets › Analyse des propositions › Rapport de recommandations › Préparation des sommaires décisionnels pour l'octroi des contrats	Documents clés : › Contrat de services professionnels › Plans et devis (90 %) pour l'appel d'offres › Documents d'appels d'offres Instances : CoDir et CAF : vérification que le dossier est complet CA : approbation de l'octroi de contrats

Phases et étapes	Principales activités	Livrables soutenant la prise de décision et instance
Réalisation	› Adjudication et réunion de démarrage › Suivi et contrôles des coûts, qualités et délais lors de l'exécution des livrables › Traitement des demandes de changement › Tests et essais de performance En cas de changement majeur, qui modifie significativement la portée du projet, le processus reprend à l'étape de l'initialisation, ce qui implique une approbation du changement apporté et du financement.	Document clé : › Document contractuel entre l'entrepreneur et le RTL, soit la proposition retenue et approuvée par le CA Instance : CA : approbation du contrat
Transfert aux opérations	› Transmission des documents pertinents (procédures et guides) › Obtention des attestations de conformité et des garanties › Obtention des plans tels que construits › Planification et organisation des séances de formation › Mise en service › Réception provisoire	Document clé : › Certificat de transfert Instance : CoDir : autorisation d'aller de l'avant
Clôture	› Corrections des déficiences › Réception définitive › Fermeture administrative et financière, et reddition de comptes › Récupération des bénéfices › Rédaction du rapport de fermeture › Bilan et leçons apprises	Documents clés : › Rapport de clôture › Bilan de projet › Leçons apprises › Fermeture administrative du projet › Fermeture des contrats

Planification et réalisation des projets d'investissement

Le processus de planification et de réalisation des projets d'investissement du RTL est composé de cinq étapes.

1. Rémunération contractualisée

La rémunération contractualisée définit les modalités des ententes entre l'ARTM et les organismes publics de transport collectif. Elle est constituée de trois phases : 1) la présentation du cadre financier au CAF, 2) la présentation du budget de fonctionnement et d'investissement au CA pour approbation et 3) la présentation de l'entente de service avec l'ARTM au CA pour approbation. Le conseil d'agglomération de Longueuil approuve le budget de fonctionnement du RTL.

2. Programme des immobilisations pour les 10 prochaines années (PDI)

Cette étape concerne principalement le PDI, qui est révisé annuellement et dont le cheminement d'adoption se compose de quatre phases : 1) recommandation du PDI par le CAF au CA du RTL, 2) l'approbation du PDI par le CA du RTL, 3) l'adoption du PDI par le conseil d'agglomération de Longueuil, et 4) le dépôt du PDI à l'ARTM et au MTMD.

3. Règlement d'emprunt pour financer les investissements

Afin d'obtenir un règlement d'emprunt, le RTL doit effectuer quatre étapes : 1) présenter son projet et la structure du financement au CAF, 2) obtenir l'approbation du règlement d'emprunt par le CA du RTL, 3) obtenir l'approbation du règlement d'emprunt par le conseil d'agglomération de Longueuil, et 4) obtenir l'approbation du règlement d'emprunt par le MAMH.

4. Demande de subvention

La demande de subvention constitue une demande d'aide financière pour réaliser le projet d'investissement. Pour obtenir cette aide, le RTL doit s'assurer que sa demande est conforme au Plan d'investissement en transport collectif (PITC). L'ARTM en effectue une analyse de cohérence. Pour que le RTL obtienne l'autorisation de dépenser, le MTMD doit l'approuver. De plus, si la demande est inférieure à 100 000 \$, la Direction – Finances et trésorerie du RTL doit signer la convention d'aide financière; si elle est égale ou supérieure à 100 000 \$, c'est la Direction générale qui doit la signer. Finalement, toutes demandes de subventions supérieures à 100 000 \$ font l'objet d'une reddition de comptes au CA du RTL.

5. Réalisation

La réalisation des projets comporte les étapes suivantes :

- › Octroi des contrats approuvé par le CA;
- › Contrôles financiers;
- › Reddition de comptes à la demande de l'ARTM et du MTMD et dans les états financiers;
- › Dépôt de la liste des chèques au CA;
- › Émissions d'obligations pour le financement de la dette à la charge du RTL, du gouvernement du Québec et des entreprises approuvées par le CA.

Reddition de comptes

Deux types de reddition de comptes devraient coexister au RTL. L'une, interne, concernerait les résultats des activités liées à la réalisation des projets. Elle devrait être transmise à la Direction générale et au CA.

Cependant, une reddition de comptes de chacun des comités techniques du CA est produite annuellement pour le CA.

L'autre reddition de comptes concerne les projets majeurs soumis aux exigences de la *Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique*. La réalisation des projets doit suivre un processus rigoureux basé sur les bonnes pratiques en matière de gestion de projet et la production d'une série de documents, comme la fiche d'avant-projet, un dossier d'opportunité et un dossier d'affaires, qui doivent être approuvés par le Conseil du trésor et le Conseil des ministres. Un suivi rigoureux est exercé lors de la réalisation de ces projets grâce à la mise en place d'un CODIR, d'un COEXEC, d'un comité de pilotage, d'un bureau de projet et de mesures précises permettant de suivre les coûts et les délais. La reddition de comptes se fait par la production de rapports sommaires de l'état d'avancement du projet et par le rapport de clôture. À ce jour, seul le projet du nouveau garage de Saint-Hubert est soumis aux exigences de cette directive.

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 de projet au Réseau de transport de Longueuil (RTL). 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 de CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que le RTL s'est doté et a mis en œuvre un cadre de gestion de projets supporté par une gouvernance et une approche favorisant une gestion efficace, efficiente et économique de ses projets.

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 I).

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 d'août 2025 à avril 2026. L'année de référence retenue pour l'examen des projets est 2025; cependant, pour les besoins de nos analyses et de complément d'information, l'audit peut couvrir les années 2023 et 2024 en ce qui concerne les documents relatifs à la gestion de projet, y compris les outils et applications qui la supportent. Les plans de financement des projets et les PDI pris en compte couvrent également la période 2023-2025.

La portée de l'audit couvre principalement les projets concernant les investissements d'amélioration ou de maintien des actifs reliés aux bâtiments et aux infrastructures, qu'il s'agisse de projets majeurs ou de projets de moindre envergure. L'audit couvre également les projets concernant les technologies de l'information ainsi que les projets reliés aux systèmes de transport intelligents.

Cet audit ne couvre pas les investissements concernant les projets reliés à la machinerie, à l'outillage et aux équipements ni les investissements relatifs à l'acquisition de véhicules (autobus et autres). Ces éléments sont exclus de l'audit, car ils ne relèvent pas d'une gestion de projet complexe et à risque. Ils relèvent principalement de la planification annuelle de l'entretien et du processus d'approvisionnement.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- › Rencontres avec plusieurs gestionnaires du RTL impliqués dans la gestion de projets.
- › Analyse des rôles et responsabilités des divers intervenants.
- › Examen de divers documents relatifs à la gestion de projet et aux outils et applications qui la supportent, comme les analyses des besoins et des opportunités, les fiches de projets, les chartes de projets, les analyses des risques ainsi que les organigrammes de projets et les grilles des parties prenantes.
- › Analyse de documents d'encadrement pertinents, tels que la gestion contractuelle, le règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires et divers rapports et bilans des activités réalisées en lien avec la réalisation des projets.
- › Réalisation de tests sur un échantillon de 15 projets (voir les détails à l'annexe II). Ces tests visaient à valider la conformité des projets par rapport aux documents exigés dans chacune des étapes du processus de gestion de projet ainsi que leur qualité informationnelle.

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 le RTL a introduit en 2025 un cadre de gestion de projet afin d'encadrer l'exécution de ses projets. Ce cadre est soutenu par une documentation exigible et une démarche de gestion de projet favorisant la prise en charge des projets depuis leur création jusqu'à leur clôture, en passant par leur planification et leur exécution. Ce processus permettra au RTL d'accomplir les bonnes actions, d'optimiser efficacement l'utilisation des ressources et de générer les bénéfices attendus des projets. Toutefois, des améliorations sont requises pour élargir l'exploitation effective d'outils en matière de gestion de projet.

Voici plus précisément les faits saillants à retenir.

Cycle de vie du projet

Le RTL dispose d'un processus de gestion de projet composé de 5 principales étapes : l'identification, l'initialisation, la planification, l'exécution et la clôture. À chacune des étapes, les activités à réaliser sont décrites, ainsi que leur documentation de support et leurs livrables. Ce processus s'applique à l'ensemble des projets lancés par une direction du RTL. L'étape d'exécution est principalement documentée pour les projets concernant les infrastructures de bâtiment et les infrastructures TI et STI. Bien qu'elle emprunte le même cheminement chronologique, la phase de réalisation des projets TI et STI utilise une approche différente qui permet d'accélérer la livraison des applications selon une méthode agile ou prédictive. Cependant, cette étape majeure n'est pas suffisamment documentée en fonction de la nature particulière de ces projets.

Rôles et responsabilités des comités du CA

Le **CA** approuve l'octroi des contrats ainsi que les dépenses associées à l'exécution des projets. Il s'appuie principalement sur le **CoDIR**, qui lui recommande, dans le cadre du processus de gestion de projet, l'approbation de l'octroi de tout contrat et de toutes les dépenses associées à la réalisation des projets. Deux comités techniques jouent un rôle de soutien ou de conseiller au CA dans le processus décisionnel relatif aux projets. Le **CAF** s'assure du suivi budgétaire et du financement des projets, et le Comité de gestion de portefeuille de projets (**CGPP**) veille à l'application des meilleures pratiques en matière de maintien d'actifs, de gestion de portefeuille et de projet par la mise en place d'outils favorisant la réalisation, le suivi et l'encadrement des projets ainsi que le maintien des actifs. Il est aussi prévu que ce comité recommande au CA une politique de gestion de portefeuille de projets et une politique de gestion de projet ainsi qu'un plan de maintien des actifs immobiliers et technologiques. Au moment de cette mission, ces documents n'ont pas encore été produits.

Mesures de performance des projets

Le cadre de gestion de projet actuel présente et décrit les principales étapes, les activités à réaliser ainsi que les livrables attendus pendant le cycle de vie d'un projet. Les documents nécessaires à la prise de décision pour autoriser les points de passage sont déterminés. Quant aux mesures de la performance des projets, elles devraient s'effectuer lors de l'exécution des projets et s'articuler autour des éléments de coûts, de délais et de suivi du contrôle de la qualité des livrables. L'examen des projets testés a démontré que la DPMIB n'a pas déterminé tous les indicateurs permettant de suivre la performance en cours d'exécution et son évaluation globale une fois que le projet est terminé.

Bureau de gestion de projet

La gestion de projet est une activité complexe qui doit s'appuyer sur une méthodologie et une documentation conforme aux bonnes pratiques reconnues par les professionnelles et professionnels qui gèrent, exécutent et réalisent des projets. Le déploiement du processus du cycle de vie de projet et la gestion du portefeuille de projets nécessiteront l'élaboration de guides de gestion de projet, de normes, de gabarits spécifiques au RTL ainsi qu'un répertoire de bonnes pratiques. Il serait donc pertinent pour le RTL de considérer la création d'un Bureau de gestion de projet.

Risques associés à la gestion de projet

La gestion des risques d'un projet implique la création d'une matrice des risques qui les priorise en fonction de leur criticité, la formulation d'une série de mesures d'atténuation pour en assurer la maîtrise et un suivi des risques majeurs lors de la réalisation du projet. Sur les 15 projets testés, 12 sont globalement associés à des risques formulés, 5 comprennent des mesures de mitigation ou d'atténuation des risques, et 3 présentent une matrice des risques complète. Dans une gestion de projet avisée, tous les projets en cours d'exécution doivent avoir une matrice des risques complète.

Documentation de support ou documentation exigée

L'examen des 15 projets sélectionnés pour l'audit nous a permis d'observer que la documentation de support ou celle qui est exigée pour un projet donné n'a pas été préparée pour tous les projets. Un projet est d'ailleurs très peu documenté. Nous avons aussi observé que des études d'avant-projet et/ou des fiches d'opportunité, des chartes de projet, des matrices des parties prenantes ainsi que certaines analyses d'impacts opérationnels n'étaient pas préparées ou étaient incomplètes. Finalement, nous avons constaté que les rencontres de démarrage des projets ne sont pas documentées pour tous les projets. La documentation des projets vient appuyer la prise de décision ainsi que le travail effectué tout au long du projet. Elle permet également des références croisées dans le cadre d'un autre projet.

Uniformisation des gabarits

Bien que des gabarits de fiches d'opportunité et de chartes de projet soient disponibles, nous avons observé que les gabarits utilisés diffèrent d'un projet à l'autre. L'utilisation de gabarits uniques standardise le contenu et les processus, quels que soient le projet ou l'équipe, et permet un gain d'efficacité et d'efficacités. De plus, nous avons observé qu'un même projet peut être initié sous un numéro de charte de projet et poursuivi sous un autre numéro. L'utilisation d'un numéro de projets commun facilite la traçabilité et le suivi des projets.

Suivi des délais des projets

Deux des trois projets terminés ont des dépassements d'échéancier. Le respect des échéanciers d'un projet évite le dépassement des coûts prévus et permet de s'assurer de ne pas retarder la récupération des bénéfices liés au projet.

Clôture des projets

Les garanties ont été obtenues pour les trois projets terminés. Néanmoins, pour l'un d'eux, la lettre de garantie a été obtenue quatre mois après la fin du contrat, et à la demande du BVG. La lettre de garantie de l'entrepreneur donne l'assurance que les travaux ont été exécutés selon les exigences du contrat. Il est essentiel de l'obtenir.

Par ailleurs, lors de l'examen de ces trois projets, nous avons observé que la phase de clôture des projets est très peu documentée. La documentation des discussions de clôture constitue un document de référence pour les prochains projets et permet de prendre en compte les réussites et les leçons apprises.

Mécanismes d'évaluation et de récupération des bénéfices

Dans les chartes de projet produites par les directions, les bénéfices anticipés ou attendus n'étaient pas documentés ni estimés de façon explicite. Ils étaient plutôt formulés de façon générale, évoquant une situation désirée à la suite de la réalisation du projet. Il en est de même pour les mécanismes de suivi ou de récupération des bénéfices. Sur les 15 projets testés, 3 ne présentent pas de formulation des bénéfices attendus, et 1 seul projet comporte une formulation liée à un mécanisme de suivi. Dans tous les cas, les bénéfices attendus ne sont pas documentés par des indicateurs de mesure quantitatifs et qualitatifs.

Reddition de comptes

Bien que le cadre de gestion de projet indique de produire une reddition de compte, le RTL ne dispose pas d'une politique de reddition de comptes formelle, soutenue par un processus qui permet d'obtenir des rapports de reddition de comptes uniformes et complets, comportant les informations nécessaires, suffisantes et qui répondent aux besoins informationnels des niveaux décisionnels comme la Direction générale, les comités techniques qui soutiennent le CA, et le CA lui-même. Aussi, aucune reddition de comptes annuelle et formelle ne se fait auprès de la Direction générale et du CA. Pourtant, l'ensemble des directions impliquées dans la gestion et la réalisation de projet devraient en produire.

Observations et recommandations

4.1 Cadre de gestion des projets

4.1.1 Cycle de vie du projet

Observations

Le RTL dispose d'un processus de gestion de projet composé de 5 principales étapes : l'identification, l'initialisation, la planification, l'exécution et la clôture. À chacune des étapes, une série d'activités est réalisée en vue de préparer un document formel permettant de colliger l'information suffisante et nécessaire pour que le projet obtienne de la Direction générale l'autorisation de passer à l'étape suivante.

Chronologiquement (par étape), ces documents sont les suivants :

1. la fiche d'opportunité, qui présente les besoins, une évaluation des ressources budgétaires et humaines ainsi qu'un échéancier global de réalisation (étape d'identification);
2. la charte de projet préliminaire, où les informations relatives à la portée du projet, au budget, à l'échéancier, aux risques, aux parties prenantes, aux ressources humaines et aux possibilités de financement et de subvention sont indiquées (étape d'initialisation);
3. des études de faisabilité et la charte de projet complétée, dans lesquelles les besoins sont détaillés et appuyés par des études et des analyses de scénario qui confirment les bénéfices, le financement et les subventions (étape de planification);
4. le certificat de transfert, délivré à la suite de l'exécution effective du projet, qui présente la réalisation des plans et devis, la réalisation proprement dite du projet et son transfert aux opérations (étape d'exécution);
5. le rapport de clôture, qui précise la réception définitive du projet et sa fermeture administrative et financière, et comprend la reddition de comptes (étape de clôture).

Ce processus s'applique à l'ensemble des projets entrepris par toutes les directions du RTL. L'étape d'exécution est documentée principalement pour les cas de projets concernant les infrastructures de bâtiment et les infrastructures TI et STI. Bien qu'elle emprunte le même cheminement chronologique, la phase de réalisation des projets TI et STI privilégie des approches agiles ou prédictives qui accélèrent la livraison des applications. Cependant, cette étape majeure n'est pas suffisamment documentée en fonction de la nature particulière de ces projets.

Recommandation

La Direction générale, en collaboration avec la DTISTI, devrait intégrer et documenter, dans le cycle de vie de projet, la phase d'exécution et les principales étapes de gestion propres aux projets en technologies de l'information et en systèmes de transport intelligents.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance d'intégrer et de documenter adéquatement, dans le cycle de vie des projets, les spécificités propres aux projets en TI et STI, afin d'assurer une gestion rigoureuse et uniforme. À cet effet, des travaux ont déjà été amorcés par la Direction générale et les équipes du RTL et des mesures ont été mises en place au cours des derniers mois afin de s'y conformer.

Plan d'action

- › Intégrer et documenter la phase d'exécution des projets TI et STI dans le cycle de vie de projet du RTL, en tenant compte de leurs particularités.
- › Définir et documenter les principales étapes de gestion propres aux projets TI et STI, incluant notamment la planification détaillée, le développement, les essais, la mise en service et la transition vers les opérations.

Responsable et échéancier

DTISTI

3^e trimestre 2027

4.1.2 Rôle et responsabilités des comités du CA

Observations

Le **CA** approuve l'octroi des contrats ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissements.

Le **CoDIR** autorise, s'il est satisfait des informations présentées et de la réalisation des travaux aux différentes phases, le passage des points d'approbation, qui caractérisent le processus de gestion de projet. Aux étapes nécessitant l'octroi de contrats, il recommande au CA l'approbation de l'octroi de tout contrat et de toutes les dépenses associées à la réalisation des projets.

Deux comités jouent un rôle de support ou de conseiller au CA dans le processus de gestion et de décision relatif aux projets.

Le CAF

Dans le cadre de la gestion de projet ou de portefeuille de projets, le CAF examine et recommande au CA le PDI, examine et recommande au CA les besoins de financement propres aux projets.

Le CGPP

Ce comité veille à l'application des meilleures pratiques en matière de maintien d'actifs et de gestion de projet et de portefeuille de projets par la mise en place d'outils favorisant la réalisation, le suivi et l'encadrement des projets et du maintien des actifs. À cet effet, il a la responsabilité de suivre la performance du portefeuille de projets, des projets et des programmes à l'aide d'indicateurs de performance. Il est prévu que ce comité prépare et recommande au CA une politique de gestion de portefeuille de projets, une politique de gestion de projet ainsi qu'un plan de maintien des actifs immobiliers et technologiques. Au moment de cette mission, ces documents n'ont pas encore été produits. Ceci s'explique en raison de la constitution récente du comité et aux changements des membres du CA à la suite des élections municipales en novembre 2025.

Recommandation

En vue de formaliser le cadre de gestion de projet et notamment de portefeuille de projets du RTL, la Direction générale devrait s'assurer que les politiques et outils prévus à la charte du CGPP sont achevés et adoptés par le CA.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et poursuit les travaux déjà amorcés visant à compléter et formaliser le cadre de gestion de projet et de portefeuille, conformément à la charte du CGPP, et à le soumettre pour adoption au conseil d'administration. Ces travaux s'inscrivent dans une feuille de route déjà établie, incluant des mesures à implanter afin de s'y conformer.

Plan d'action

- › Finaliser les politiques prévues à la charte du CGPP et assurer leur cohérence avec les orientations du RTL.
- › Acheter et harmoniser les outils de gestion et de suivi du portefeuille de projets (gabarits, tableaux de bord et mécanisme de suivi).

- › Faire adopter les politiques par le CA.
- › Diffuser le cadre adopté et assurer la mise en œuvre au sein de l'organisation

Responsable et échéancier

DPDTM

1^{er} trimestre 2028

4.1.3 Mesures de performance des projets

Observations

L'actuel cadre de gestion de projet à travers le cycle de vie des projets présente et décrit les principales étapes du processus, les activités à réaliser ainsi que les livrables attendus. Les documents nécessaires à la prise de décision pour autoriser les points de passage sont déterminés. En ce qui concerne les mesures de la performance des projets, elles devraient s'effectuer lors de l'exécution des projets et viser les éléments de coûts, de délais et de suivi de contrôle de la qualité des livrables. L'examen des projets testés a démontré que la DPMIB n'a pas tous les indicateurs permettant de suivre la performance en cours d'exécution et d'effectuer l'évaluation globale une fois que le projet est terminé.

Recommandation

Afin d'uniformiser le suivi des projets et de leur performance, la Direction générale devrait s'assurer que les directions impliquées dans la réalisation des projets développent des tableaux de bord documentés par des indicateurs de coûts, de délais et de conformité des livrables, et qu'elles produisent des rapports périodiques de performance.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est en accord avec la recommandation et reconnaît l'importance d'un suivi uniforme de la performance des projets, adapté à la taille et au niveau de risque de ceux-ci, afin d'améliorer la prise de décision, la reddition de comptes et la maîtrise des coûts, des échéanciers et de la qualité des livrables. Ces travaux s'inscrivent dans une feuille de route déjà établie, incluant des mesures à implanter afin de s'y conformer.

Plan d'action

- › Déterminer un ensemble commun d'indicateurs de performance pour les projets, incluant minimalement les coûts, les délais et la conformité des livrables.
- › Développer et déployer des tableaux de bord de suivi de projets documentés et adaptés aux besoins de gestion et de gouvernance.
- › Assurer la présentation des tableaux de bord aux instances de gouvernance appropriées, incluant les comités de pilotage, le CGPP et le CODIR.

Responsable et échéancier

DPDTM

1^{er} trimestre 2029

4.1.4 Bureau de gestion de projet

Observation

La gestion de projet est une activité complexe qui doit s'appuyer sur une méthodologie et une documentation conforme aux bonnes pratiques reconnues par les professionnelles et professionnels qui gèrent, exécutent et réalisent des projets. Le déploiement du processus du cycle de vie de projet et la gestion du portefeuille de projets nécessiteront l'élaboration de guides de gestion de projet, de normes, de gabarits spécifiques au RTL ainsi qu'un répertoire de bonnes pratiques. Il serait donc pertinent pour le RTL de considérer la création d'un Bureau de gestion de projet.

Recommandation

La Direction générale devrait examiner l'opportunité de créer un Bureau de gestion de projet dont le mandat serait de :

- » normaliser les projets dans une stratégie propre au RTL;
- » standardiser les pratiques de gestion de projet;
- » définir les cadres méthodologiques pour les projets tant d'infrastructures que de TI/STI;
- » s'assurer que la méthodologie qui standardise les approches et les outils est suivie.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale accueille la recommandation et convient d'examiner l'opportunité de mettre en place un Bureau de gestion de projet (BGP). Une analyse sera réalisée afin de valider la pertinence d'un tel bureau pour le RTL, en tenant compte des besoins organisationnels, de la maturité des pratiques actuelles et de la capacité de payer du RTL.

Plan d'action

Réaliser une analyse d'opportunité visant à déterminer la pertinence, la portée, le positionnement organisationnel et les modalités de mise en œuvre d'un Bureau de gestion de projet adapté aux besoins du RTL.

Responsable et échéancier

Direction générale
1^{er} trimestre 2027

4.1.5 Risques associés à la gestion de projet

Observations

La gestion des risques d'un projet implique la création d'une matrice des risques qui les priorise en fonction de leur criticité, la formulation d'une série de mesures d'atténuation pour en assurer la maîtrise et un suivi des risques majeurs lors de la réalisation du projet. Dans notre échantillon de 15 projets testés, 80 % (12) sont globalement associés à des risques formulés, 33 % (5) comprennent des mesures de mitigation ou d'atténuation des risques, et 20 % (3) présentent une matrice des risques complète.

Recommandations

La DETAAM, la DPDTM et la DTISTI devraient :

- » établir la matrice des risques afin de déterminer et de prioriser les risques en fonction de leur criticité;
- » finaliser la documentation relative aux risques en les formulant selon leurs sources et établir des mesures d'atténuation selon leur impact;
- » déterminer des indicateurs afin de mesurer l'évolution des risques au cours de l'exécution du projet;
- » suivre l'évolution des risques pour s'assurer qu'ils restent en deçà du seuil de tolérance défini.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance d'une gestion structurée et uniforme des risques dans la réalisation des projets, adaptée à l'envergure et au niveau de risque des projets. Elle convient de renforcer l'identification, l'analyse, le suivi et la reddition de comptes relatifs aux risques, en collaboration avec les directions concernées et en cohérence avec la démarche de gestion des risques corporatifs déjà implantée au sein de l'organisation. Ces travaux s'inscrivent dans une feuille de route déjà établie, incluant des mesures à implanter afin de s'y conformer.

Plan d'action

- › Établir une matrice de risques commune permettant d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques des projets selon leur criticité.
- › Finaliser la documentation des risques en les formulant selon leurs sources et définir des mesures d'atténuation proportionnelles à leur impact et à leur probabilité.
- › Déterminer des indicateurs permettant de mesurer l'évolution des risques tout au long de l'exécution des projets.
- › Mettre en place un mécanisme de suivi périodique des risques afin de s'assurer qu'ils demeurent en dessous du seuil de tolérance établi et d'en rendre compte aux instances de gouvernance appropriées.

Responsable et échéancier

DPDTM
4^e trimestre 2028

4.2 Planification détaillée des projets

4.2.1 Documentation de support ou documentation exigée

Observations

L'examen des 15 projets sélectionnés dans l'échantillon de l'audit a permis d'observer que la documentation en support ou exigée pour un projet n'est pas préparée pour tous les projets. Nous avons notamment observé que 7 projets disposaient d'études d'avant-projet et/ou de fiches d'opportunité. Les fiches d'opportunité soutiennent les décisions liées à la réalisation du projet en documentant de façon formelle sa faisabilité et les bénéfices futurs.

De plus, pour 14 projets, des chartes de projet ont été produites. Le projet sans charte n'a pas débuté. Pour un seul des 14 projets, la charte ne fournit pas l'information demandée, soit le budget, les livrables, les échéanciers et les risques. Nous avons également observé que, pour 3 projets, les chartes n'indiquaient pas le numéro de projet et n'étaient pas signées par le gestionnaire de projet, le chef du projet, le client et/ou le promoteur du projet. Une charte complète assure que le projet est aligné sur les objectifs convenus et permet aux parties prenantes de s'y référer tout au long du processus. La signature, quant à elle, formalise le projet.

Nous avons également constaté que la matrice des parties prenantes n'est pas systématiquement produite. Elle permet de recenser toutes les parties prenantes, internes et externes, d'un projet et de déterminer l'implication de chacune dès le début du projet.

L'analyse d'impacts opérationnels permet d'identifier les changements potentiels sur l'organisation à la suite de la mise en œuvre du projet. Nous avons constaté que des analyses d'impacts opérationnels sont réalisées pour certains projets, alors que, pour d'autres, les chartes présentent des impacts opérationnels sans toutefois documenter leur origine.

Lors de l'examen de la phase de réalisation de projet, nous avons observé que les rencontres de démarrage des projets sont documentées pour quelques projets, alors que, pour d'autres, seules des présentations utilisées lors des rencontres sont documentées ou aucun compte-rendu de la rencontre de démarrage n'est disponible. Les comptes-rendus des réunions de démarrage présentent les discussions et les décisions prises lors de ces réunions et constituent des documents auxquels se référer.

Enfin, nous avons observé qu'un projet sous la DTISTI était très peu documenté, notamment, la charte de projet était incomplète. La documentation des projets vient soutenir la prise de décision et le travail effectué tout au long du projet. Elle constitue également un document de référence pour un projet futur.

Recommandation 1 :

La DEVIB, la DETAAM, la DPMIB et la DTISTI devraient, pour tous les projets :

- » produire une fiche d'opportunité ou une étude d'avant-projet;
- » finaliser et signer les chartes de projet;
- » élaborer une matrice des parties prenantes;
- » préparer une analyse d'impacts opérationnels;
- » rédiger des comptes-rendus des réunions de démarrage.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance de formaliser les étapes clés de démarrage des projets afin d'assurer une planification rigoureuse, une gouvernance claire et une prise en compte adéquate des impacts opérationnels pour l'ensemble des projets. À cet effet, des travaux ont déjà été amorcés par la Direction générale et les équipes du RTL, et des mesures ont été mises en place au cours des derniers mois afin de répondre à cette recommandation.

Plan d'action

- Produire une fiche d'opportunité ou une étude d'avant-projet pour tous les projets, selon leur nature et leur envergure.

- › Finaliser et faire signer les chartes de projets précisant les objectifs, la portée, les responsabilités et les principaux paramètres de gestion.
- › Élaborer une matrice des parties prenantes afin d'identifier les intervenants clés et d'adapter les stratégies de communication et de mobilisation.
- › Préparer une analyse des impacts opérationnels permettant d'anticiper les effets des projets sur les opérations, les ressources et les usagers.
- › Tenir des réunions de démarrage formelles et rédiger les comptes-rendus afin d'assurer une compréhension commune des enjeux et des attentes.

Responsables et échéancier

DEVIB, DETAAM, DPMIB, DTISTI et DPDTM
3^e trimestre de 2027

Recommandation 2 :

La DTISTI devrait préparer et conserver la documentation relative à tous les projets.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance d'une gestion documentaire rigoureuse des projets en TI et STI afin d'assurer la traçabilité des décisions, la continuité organisationnelle et une reddition de comptes adéquate. À cet effet, la DTISTI est déjà en action et des mesures sont déjà en cours afin de se conformer à cette recommandation.

Plan d'action

Encadrer la préparation, la conservation et l'archivage de la documentation relative à tous les projets TI et STI tout au long de leur cycle de vie.

Responsable et échéancier

DTISTI
3^e trimestre de 2027

4.2.2 Uniformisation des gabarits

Observations

L'examen de 15 programmes et projets terminés ou en cours au RTL nous a permis d'observer que les gabarits des fiches d'opportunité et des chartes de projet utilisés varient. L'utilisation de gabarits uniformes standardise le contenu et les méthodes d'une équipe à l'autre et permet un gain d'efficacité et d'efficacé.

Cet examen a aussi démontré qu'un même projet peut être initié sous un numéro de charte de projet et poursuivi sous un autre numéro. Nous avons observé cette situation pour 2 projets sur 15. Il peut alors s'avérer difficile d'obtenir un portrait pour l'ensemble du projet. De plus, pour 4 des 5 projets examinés au sein de la DPMIB, nous avons observé que les numéros utilisés pour identifier les projets différaient de ceux présents au PDI ou dans les documents financiers. L'utilisation d'un numéro de projets commun facilite la traçabilité et le suivi des projets.

Recommandations

La Direction générale devrait :

- » développer des gabarits de fiches d'opportunité et de charte de projet;
- » élaborer un guide d'utilisation des gabarits;
- » s'assurer d'attribuer un numéro de projet permanent, peu importe la phase et la direction impliquée.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance de disposer d'outils normalisés et d'un identifiant unique permettant d'assurer la cohérence, la traçabilité et le suivi adéquat des projets, toutes directions et toutes phases confondues. À cet effet, la Direction générale et les équipes du RTL ont déjà amorcé des actions en ce sens, et des mesures ont été implantées au cours des derniers mois afin de répondre à cette recommandation.

Plan d'action

- › Développer des gabarits de fiche d'opportunité et de charte de projet applicables à l'ensemble des projets du RTL.
- › Élaborer un guide d'utilisation des gabarits précisant les attentes, le niveau de détail requis et les responsabilités associées.
- › Revoir l'attribution des numéros de projet.

Responsable et échéancier

DPDTM

2^e trimestre de 2027

4.3 Suivi et exécution des projets

4.3.1 Suivi des délais des projets

Observations

Le suivi des délais et l'obtention des garanties des projets ont été examinés pour 3 projets terminés. Les résultats de l'examen ont démontré des dépassements des échéanciers prévus au contrat pour 2 projets. Pour l'un d'eux, le dépassement d'échéancier était de 4 mois et, pour l'autre, il était de près de 2 années. De plus, ce projet n'est toujours pas terminé, car le RTL n'a pas obtenu à ce jour son acceptation sans réserve par les professionnels sous contrat et par le RTL. Le respect des échéanciers d'un projet évite le dépassement des coûts prévus en raison notamment de la mobilisation plus longtemps des ressources de gestion du projet et permet de s'assurer de ne pas retarder la récupération des bénéfices liés au projet.

Recommandation

La DPMIB devrait s'assurer que les délais prévus dans les propositions acceptées sont respectés.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance d'assurer un suivi plus serré des échéanciers de projets.

Plan d'action

- Renforcer le suivi des échéanciers de projets.
- Intégrer le suivi des délais aux rapports périodiques de performance présentés aux instances de gouvernance appropriées.

Responsable et échéancier

DPMIB

3^e trimestre de 2026

4.3.2 Clôture des projets

Observations

L'examen des trois projets terminés a démontré que leurs garanties ont été obtenues. Néanmoins, pour l'un d'eux, la lettre de garantie a été obtenue quatre mois après la fin du contrat et à la demande du BVG. Il est important d'avoir la lettre de garantie de l'entrepreneur, qui assure que les travaux ont été exécutés selon les exigences du contrat.

Par ailleurs, lors de l'examen de ces trois projets, nous avons observé que la phase de clôture est très peu documentée. En effet, des rencontres de clôture ont eu lieu, mais aucun rapport de clôture n'a été rédigé. Un rapport de clôture permet de documenter les discussions de clôture et les leçons apprises. Il devient un document de référence pour les prochains projets en précisant les points positifs à reproduire et les erreurs à ne pas répéter.

Recommandation 1 :

La DETAAM devrait obtenir les lettres de garantie de tous les projets/contrats terminés.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance de formaliser les étapes de fermeture de projet. Ces travaux s'inscrivent dans une feuille de route déjà établie, comprenant des mesures à implanter afin de s'y conformer.

Plan d'action

- Formaliser les étapes de clôture des projets, incluant les lettres de garanties.
- Définir un gabarit de rapport de clôture commun précisant le contenu attendu, afin d'assurer une approche uniforme.

Responsable et échéancier

DPDTM

1^{er} trimestre de 2027

Recommandation 2 :

La DEVIB, la DETAAM, la DPMIB et la DTISTI devraient rédiger des rapports de clôture pour tous les projets et y présenter les leçons apprises et les éléments discutés dans le bilan.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance de formaliser la clôture des projets afin de favoriser la reddition de comptes, le partage des leçons apprises et l'amélioration continue des pratiques de gestion de projet.

Plan d'action

- › Rédiger un rapport de clôture pour tous les projets, à la fin de leur réalisation, par les directions concernées.
- › Intégrer les leçons apprises aux rapports de clôture.

Responsables et échéancier

DEVIB, DETAAM, DPMIB et DTISTI
3^e trimestre de 2027

4.4 Mécanismes d'évaluation et de récupération des bénéfices

Observations

Lors de l'analyse des chartes de projet produites par les directions, nous avons constaté que les bénéfices anticipés ou attendus n'étaient pas documentés de façon explicite par des estimations. Ils étaient plutôt formulés de façon générale, traduisant une situation désirée à la suite de la réalisation du projet. Ce constat est également valable pour les mécanismes de suivi ou de mesure de leurs atteintes, qui ne sont pas documentés à l'aide d'indicateurs.

Le tableau suivant résume les résultats de notre analyse des bénéfices pour les 15 projets testés.

Direction/Nombre de projets testés	Bénéfices Formulation générale	Mécanismes de suivi et de récupération identifiés
Direction principale des opérations – Bâtiments (BAM)/3 projets	67 %	0 %
Direction principale des opérations – Projets majeurs/5 projets	100 %	0 %
Direction développement du transport, portefeuille de projets et partenariats – Infrastructure/2 projets	100 %	0 %
Direction des technologies d'information et des systèmes de transport intelligents/5 projets	60 %	20 %
Total pour les 15 projets	80 % 12 projets	7 % 1 projet

Pour 3 des 15 projets testés, nous n'avons pas trouvé de formulation des bénéfices attendus ou anticipés par leur mise en œuvre. Pour les 12 projets qui présentent les bénéfices attendus, ces attentes ne sont pas documentées par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs mesurables. Les bénéfices sont formulés d'une façon générale qui ne les explicite pas et ne les quantifie pas. En ce qui concerne les mécanismes de suivi, de mesure ou d'évaluation de l'atteinte des résultats, 1 projet seulement présente des mécanismes de suivi.

Bien que l'introduction de la gestion de portefeuille de projets soit récente et que son encadrement soit en cours d'élaboration, il faudrait y inclure aussi la gestion des bénéfices. Généralement les projets figurant dans un portefeuille poursuivent des objectifs complémentaires.

Recommandation 1 :

En vue de mettre en place des portefeuilles de projets, la Direction générale devrait envisager d'appuyer leur gestion sur un cadre permettant formellement de déterminer les bénéfices, d'énoncer les modalités de mesure, d'effectuer le suivi lors de l'exécution des projets, d'évaluer et de confirmer leurs atteintes et d'expliquer les écarts.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance de s'appuyer sur un cadre structuré de gestion des bénéfices afin de soutenir la mise en place et le pilotage des portefeuilles de projets, ainsi que d'assurer une reddition de comptes rigoureuse quant aux résultats attendus et réalisés.

Plan d'action

- › Définir un cadre formel permettant d'identifier les bénéfices attendus des projets inscrits aux portefeuilles.
- › Prévoir des mécanismes permettant d'évaluer, à la fin des projets ou à des moments clés, l'atteinte des bénéfices attendus.
- › Encadrer l'analyse des écarts entre les bénéfices attendus et les bénéfices réalisés, leur documentation et leur présentation aux instances de gouvernance.

Responsable et échéancier

DPDTM

4^e trimestre de 2029

Recommandation 2 :

La DEVIB, DETAAM, DPMIB et DTISTI devraient :

- » déterminer et documenter les bénéfices attendus ou anticipés des projets réalisés et appuyer par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurables;
- » établir des mécanismes de mesure, de suivi et de reddition de comptes liés aux objectifs des plans stratégiques, financiers et opérationnels.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance de structurer davantage la définition, la mesure et le suivi des bénéfices attendus des projets, selon leur nature. Cette démarche s'inscrit dans un contexte de développement graduel de la maturité organisationnelle en gestion de projets, afin d'assurer un meilleur alignement avec les objectifs stratégiques, financiers et opérationnels du RTL.

Plan d'action

- › Identifier les bénéfices attendus ou anticipés des projets, en fonction de la nature du projet, des objectifs stratégiques et de la capacité organisationnelle du RTL.
- › Évaluer et mettre en place des mécanismes de mesure et de suivi des bénéfices selon la nature du projet.

Responsables et échéancier

Tous les responsables de projets
4^e trimestre de 2029

4.5 Reddition de comptes

Observations

Bien que le cadre de gestion de projet indique de produire une reddition de compte, le RTL ne dispose pas d'une politique de reddition de comptes formelle, soutenue par un processus qui permet d'obtenir des rapports de reddition de comptes uniformes et complets, comprenant les informations nécessaires, suffisantes et qui répondent aux besoins informationnels des instances concernées, comme la Direction générale, les comités du CA et le CA lui-même.

Aussi, aucune reddition de comptes annuelle et formelle ne se fait auprès de la Direction générale et du CA.

Recommandations

La Direction générale devrait :

- » formaliser l'obligation d'une reddition de comptes par l'implantation d'un processus et de rapports concernant l'ensemble des directions impliquées dans la gestion et la réalisation des projets;
- » s'assurer que les directions impliquées dans la gestion et la réalisation des projets produisent annuellement et/ou périodiquement une reddition de comptes sur l'évolution des projets sous leur gouvernance, les résultats obtenus, le respect des échéanciers et des coûts et le lien avec le plan stratégique organisationnel.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale est favorable à la recommandation et reconnaît l'importance de formaliser la reddition de comptes afin d'assurer un suivi structuré, cohérent et transparent de la gestion et de la réalisation des projets, en lien avec les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers du RTL. À cet effet, la Direction générale et les équipes du RTL ont déjà amorcé des actions en ce sens, et des mesures sont en cours afin de s'y conformer.

Plan d'action

- › Définir et implanter un processus de reddition de comptes applicable à l'ensemble des directions impliquées dans la gestion de projets.

Responsable et échéancier

Direction générale
2^e trimestre de 2027

Annexe I

Critères d'évaluation

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 : Processus d'acquisition

Le processus d'acquisition des biens et services pour la réalisation des projets respecte les exigences réglementaires et les exigences internes d'approvisionnement du RTL (gestion contractuelle).

Critère n° 2 : Gouvernance

Une gouvernance de projet qui définit les rôles et responsabilités des directions impliquées dans le processus de planification et d'exécution des projets est mise en place.

Critère n° 3 : Cadre de gestion

Le cadre de gestion des projets est documenté et complet.

Critère n° 4 : Risques

Les risques de projet sont identifiés au moment de la planification et maintenus à un niveau acceptable tout au long du projet.

Critère n° 5 : Planification

La planification détaillée des programmes et des projets est élaborée de façon suffisante pour en assurer un suivi adéquat.

Critère n° 6 : Exécution

L'exécution et le suivi sont assurés par une structure de gouvernance par rapport aux délais, aux coûts et à leur imputation ainsi qu'à la fermeture du projet.

Critère n° 7 : Suivi

Le suivi de l'exécution par rapport à la qualité des livrables est maintenu tout au long du projet autant vis-à-vis des projets ou des solutions mises en place.

Critère n° 8 : Reddition de comptes

Une reddition de comptes est effectuée auprès du CA du RTL et des bailleurs de fonds. Celle-ci porte notamment sur les projets réalisés, les résultats et les bénéfices obtenus, les coûts encourus et la performance atteinte par rapport aux prévisions.

Critère n° 9 : Bénéfices

Des mécanismes sont en place pour déterminer et suivre les bénéfices du projet.

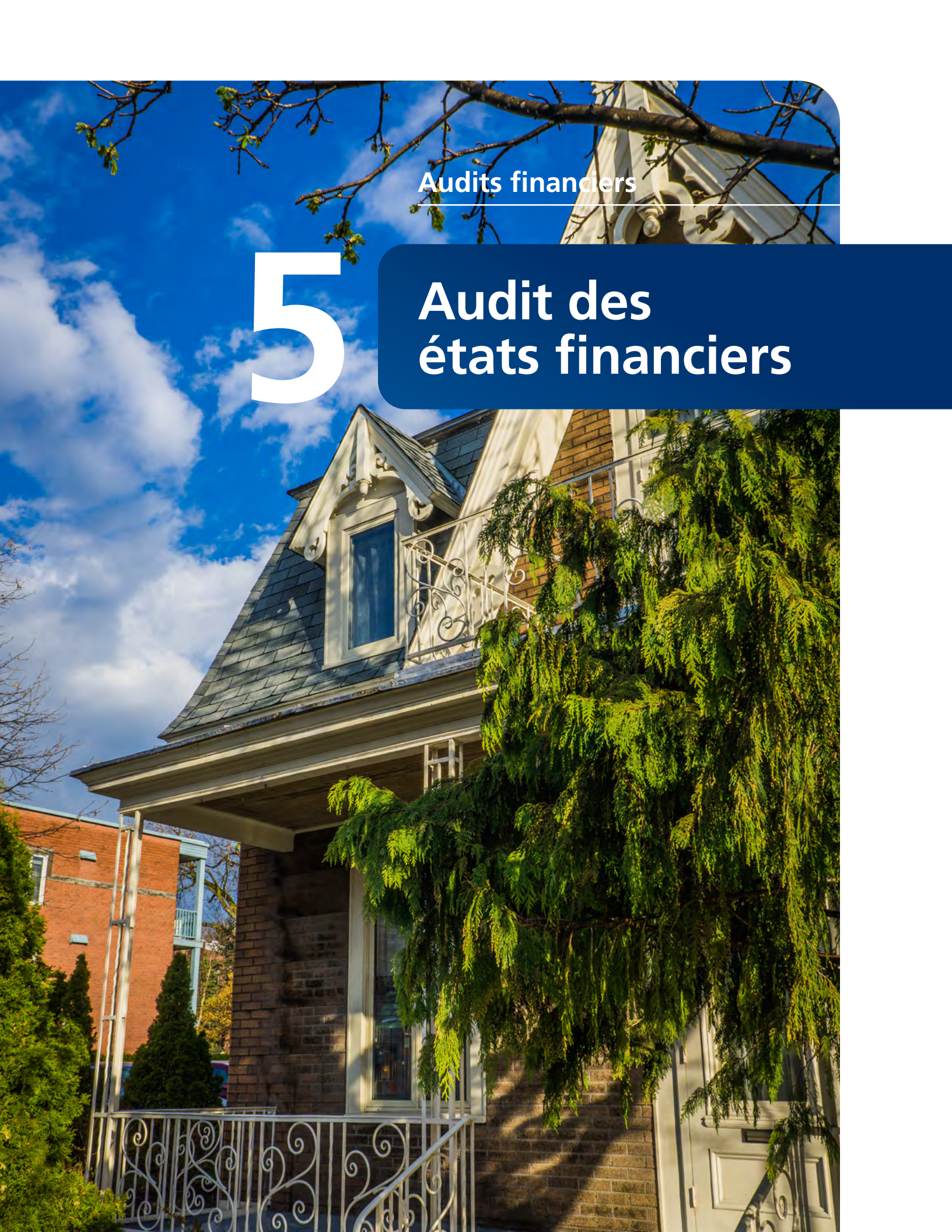
Annexe II

Informations concernant les projets audités

Titre du projet	Catégorie et sous-catégorie	État d'avancement du projet	Coûts bruts des investissements et Programme de subvention
Direction – Entretien des véhicules, ingénierie et bâtiments			
Programme d'aménagement de divers locaux (22-1110)	Bâtiment – Amélioration et maintien des bâtiments	Réalisation	Coûts 2025 : 173 491 \$ Total des investissements 2024-2034 : 7 988 529 \$ Programme de subvention : PAGTCP
Bornes électriques (22-1001)	Bâtiment – Électrification	Réalisation	Coûts 2025 : 60 000 \$ Total des investissements 2025-2027 : 319 373 \$ Programme de subvention : SOFIL
Direction – Exploitation, transport adapté et actifs métropolitains			
Programme de maintien du réseau d'abribus (dalles, peinture, inspection, mise aux normes, etc.) (22-5031)	Infrastructure – Amélioration des arrêts	Réalisation	Coûts 2025 : 200 000 \$ Total des investissements 2024-2025 : 935 000,32 \$ Financé par le RTL
Direction – Projets majeurs en infrastructures de bâtiments			
Nouveau centre d'exploitation à Saint-Hubert (NCESH) (19-3008, 24-3008, 23-3021 et 22-3004)	Bâtiment – Amélioration et maintien des bâtiments	Identification/ réalisation	Coûts 2025 : 4 360 176 \$ Total des investissements 2024-2034 : 872 510 408 \$ Programme de subvention : PAGTCP, PAGITC et FTCZE
Électrification phase 1 – Infrastructure et marquise (CEVL) (19-3010 et 23-3010)	Bâtiment – Amélioration et maintien des bâtiments	Réalisation	Coûts 2025 : 5 441 939,11 \$ Total des investissements 2024-2029 : 82 672 150 \$ Programme de subvention : PAGTCP

Titre du projet	Catégorie et sous-catégorie	État d'avancement du projet	Coûts bruts des investissements et Programme de subvention
Remplacement des lave-autobus garages 1 et 2 (16-3002-02)	Bâtiment – Amélioration et maintien des bâtiments	Terminé	Total des investissements 2020-2026 : 2 167 103 \$ Programme de subvention : PAGTCP
Automatisation et contrôle : CSMS (23-3022-1)	Bâtiment – Électrification	Réalisation	Coûts 2025 : 460 406,72 \$ Total des investissements 2024-2026 : 997 017 \$ Programme de subvention : PAGTCP
Remplacement de la ventilation et toiture au garage (16-3002-02)	Bâtiment – Amélioration et maintien des bâtiments	Terminé	Total des investissements 2021-2026 : 9 836 539 \$ Programme de subvention : PAGTCP
Direction – Développement du transport, portefeuille de projets et partenariats			
MPB – Axe Grande Allée (17-5003)	Infrastructures – Mesures préférentielles pour autobus et voies réservées	Planification	Coûts 2025 : 2 791 184 \$ Total des investissements 2025-2028 : 12 822 908 \$ Programme de subvention : PAGTCP
Pôle de mobilité Cégep Édouard Montpetit (22-5002-2)	Infrastructures – Aménagement de pôles, terminus et nouvelles mobilités	Identification	Coûts 2025 : 116 000 \$ Total des investissements 2025 : 116 000 \$ Programme de subvention : SOFIL
Direction – Technologies de l'information et systèmes de transport intelligents			
Valorisation et gestion des données – phase 2 (25-2903)	Technologies de l'information – Infrastructures et sécurité	Identification	Coûts 2025 : 900 000 \$ Total des investissements 2025-2026 : 1 500 000 \$ Financé par le RTL
Système de gestion maintenance par ordinateur (20-4215)	Technologies de l'information – Productivité et optimisation	Réalisation	Coûts 2025 : 600 000 \$ Total des investissements 2024-2026 : 1 500 000 \$ Programme de subvention : PAGTCP

Titre du projet	Catégorie et sous-catégorie	État d'avancement du projet	Coûts bruts des investissements et Programme de subvention
Développement d'outils informatiques pour transport adapté (18-4501)	Technologies de l'information – Applications d'affaires	Réalisation	Coûts 2025 : 200 000 \$ Total des investissements 2025-2026 : 330 293 \$ Financé par le RTL
Évolutions annuelles de Chrono SAEIV (22-2102)	Technologies de l'information – Systèmes de transport intelligents	Réalisation	Coûts 2025 : 800 000 \$ Total des investissements 2025-2026 : 5 274 426,85 \$ Financé par le RTL
Programme de désuétude technologique (25-2009)	Technologies de l'information – Infrastructures et sécurité	Identification	Coûts 2025 : 2 000 000 \$ Total des investissements 2025-2027 : 10 000 000 \$ Financé par le RTL

The background of the slide features a photograph of a residential building. On the left, a brick chimney rises against a blue sky with scattered white clouds. A large, dense evergreen tree with green needles is positioned on the right side, partially obscuring the house. The house has a dark roof and a white balcony with ornate metal railings. The overall scene is bright and clear.

Audits financiers

5

Audit des états financiers

Table des matières

Contexte	127
Ville de Longueuil	128
Réseau de transport de Longueuil	128



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 2025, 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 2025 a été effectué conjointement avec un auditeur externe indépendant. 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.

Un rapport d'audit sans réserve en date du 26 mai 2026 a été émis par les deux auditeurs indépendants.

Aucune déficience importante dans le contrôle interne n'a été relevée lors de cet audit. Des recommandations sur des déficiences autres ont été communiquées à la direction. Ces recommandations seront suivies.

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 2025 a été effectué conjointement avec un auditeur externe indépendant. Un rapport d'audit sans réserve en date du 2 avril 2026 a été émis par les deux auditeurs indépendants.

Aucune déficience importante dans le contrôle interne n'a été relevée lors de cet audit. Des recommandations sur des déficiences autres ont été communiquées à la direction. Ces recommandations seront suivies.

Audits financiers

6

Autres audits



Table des matières

Audit de la rémunération des personnes élues et de la contribution à leur régime de retraite	131
Audit du Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec	133

Audit de la rémunération des personnes élues et de la contribution à leur régime de retraite

Contexte

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

Des lois provinciales et des règlements municipaux édictent les paramètres à utiliser pour calculer leur rémunération, leurs allocations de dépenses et de départ ainsi que leur 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^{er} janvier 2025) et *Règlement CO-2025-1336* modifiant le *Règlement CM-2002-14* (à jour au 9 novembre 2025);
- › *Règlement concernant la rémunération des membres du conseil d'agglomération et de ses commissions – CA-2006-28* (à jour au 1^{er} janvier 2025) et *Règlement CA-2025-449* modifiant le *Règlement CA-2006-28* (à jour au 9 novembre 2025).

La *Loi sur le traitement des élus municipaux* (Loi) stipule, entre autres, qu'un conseil municipal fixe par règlement la rémunération du maire ou de la mairesse et des autres membres du conseil municipal. Elle énonce également les dispositifs pour le versement de leur allocation de départ.

La Loi prévoit aussi le versement d'une allocation de dépenses pour couvrir les dépenses inhérentes à la fonction des membres du conseil municipal. Cette allocation équivaut à la moitié de leur rémunération jusqu'à concurrence du 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. La Loi imposant une reddition de comptes auprès des citoyens et des citoyennes, la population peut consulter le rapport financier de la Municipalité pour connaître la rémunération ainsi que les allocations de dépenses et de départ qui ont été versées aux personnes élues, y compris, s'il y a lieu, les sommes versées pour les fonctions qu'elles ont occupées dans un organisme municipal. Cette information doit être publiée sur le site Web de la Municipalité.

La rémunération globale des personnes élues dans une Municipalité comprend donc les allocations de dépenses et de départ ainsi que 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 elles siègent.

Pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025, les personnes élues 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, y compris les allocations de dépenses et de départ, a totalisé un peu plus de 2 400 000 \$.

En 2025, la cotisation au régime de retraite versée par les personnes élues a été d'environ 96 000 \$, et celle versée par la Ville et le RTL, d'environ 517 000 \$.

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 personnes élues et de la contribution à leur régime de retraite. Cette mission a été réalisée conformément à la Norme canadienne de missions de certification (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 personnes élues, y compris leurs allocations de dépenses et de départ ainsi que leur contribution à leur régime de retraite sont conformes aux lois et aux règlements mentionnés précédemment;
- › les informations divulguées au Rapport financier 2025 consolidé de la Ville sont conformes aux exigences réglementaires.

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 que la Ville se conforme 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^{er} janvier au 31 décembre 2025.

Nous ne fournissons aucun avis juridique relativement à la conformité de la Ville 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 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 défauts majeurs d'une habitation pour en assurer l'intégrité et la salubrité ainsi que la sécurité des occupants et occupantes. 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 2/3 du coût des travaux et des frais admissibles, jusqu'à concurrence de 30 000 \$ pour les dossiers de remise en état du bâtiment de 3 logements et moins. L'aide financière peut être supérieure à ce montant pour les bâtiments de 4 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 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024 et 2024-2025), pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025.

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, dix rapports d'audits sans réserve en date du 7 mai 2026 ont été émis pour l'ensemble des programmations.

Redditions de comptes

7

Suivi des
recommandations



Table des matières

Processus de suivi	137
Taux d'application après un an	138
Taux d'application après trois ans	144
Taux d'application après cinq ans	151

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 les statuts de leurs plans d'action en décembre 2025. Toutefois, pour certains rapports, nous avons tenu compte d'informations transmises jusqu'en juin 2026.

Le Bureau effectue trois suivis des recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport produit, soit un an, trois ans et cinq ans après la production du rapport.

Au terme de la cinquième année ou du troisième suivi, le Bureau cesse de faire le suivi des recommandations, à moins qu'il les juge toujours pertinentes ou que la Direction générale lui demande de continuer 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 les directions :

- › **Non appliquée** : Aucune mesure importante n'a été prise, mais il est prévu d'en prendre.
- › **En cours d'application** : Des mesures ont été planifiées ou prises, mais leur 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, le Bureau réalise des entrevues avec les principaux intervenants et analyse divers documents.

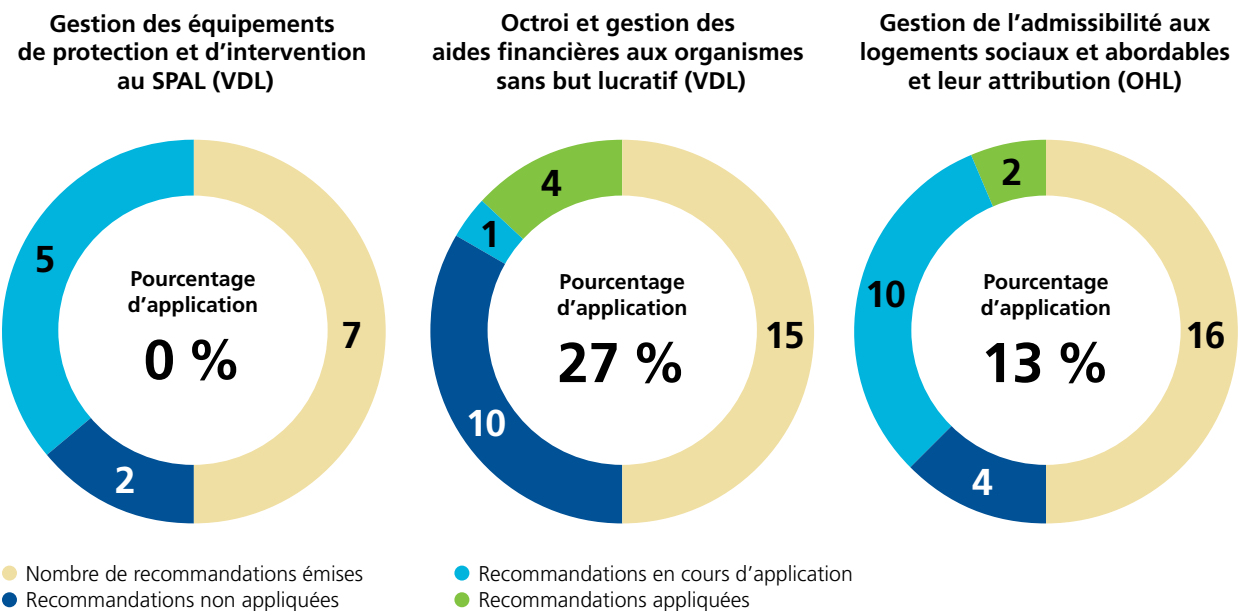
Nous n'avons pas réalisé une mission d'audit ou d'examen, et aucune forme d'assurance n'est fournie sur les suivis.

Le Bureau de la performance organisationnelle de la Ville soutient activement le Bureau dans le processus de suivi des recommandations des rapports produits pour la Ville, en coordonnant l'obtention des plans d'action mis à jour par les services audités.

Taux d'application après un an

Le tableau 1 présente le taux d'application des recommandations formulées dans le Rapport annuel 2024.

TABLEAU 1



Total de recommandations émises



Définition des acronymes :

OHL : Office d'habitation de Longueuil
SPAL : Service de police de l'agglomération de Longueuil
VDL : Ville de Longueuil

Ville de Longueuil

2024 – Gestion des équipements de protection et d'intervention au Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL)

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	Appliquée
Processus actuels de gestion des stocks		☒	
Gestion informatisée des stocks	☒		
Système informatisé de gestion des formations		☒	
Suivi des allocations vestimentaires		☒	
Mise en œuvre des recommandations de l'audit de sécurité		☒	
Entreposage des équipements, mesures de contrôle d'accès et sécurité des installations		☒	
Documentation des activités d'entretien lors des requalifications de tir du groupe tactique d'intervention (GTI)	☒		

Conclusion

De façon générale, la mise en œuvre des plans d'action de la Direction du SPAL n'accuse pas de retard. La plupart des recommandations seront mises en œuvre d'ici la fin 2027.

Le SPAL a commencé la mise en œuvre des recommandations relatives aux processus de gestion des stocks en procédant à la prise d'inventaire complète de ses équipements, par nature. Cet exercice a été réalisé au mois de décembre 2025.

Afin de remédier aux lacunes constatées dans la gestion des formations, le SPAL est accompagné par l'équipe de l'amélioration continue de la Ville dans la révision du processus d'inscription aux formations pour en améliorer l'efficacité. La démarche en est à ses débuts, et les orientations de cette refonte restent encore à définir.

La directive interne portant sur le port de l'uniforme, la tenue civile et la présentation personnelle a été modifiée pour préciser, entre autres, les vêtements autorisés. Pour donner suite à la recommandation visant à préciser le calcul de l'allocation vestimentaire maximale des policiers et policières lors de l'année de leur départ à la retraite, la Direction du SPAL doit encore consulter la Direction des ressources humaines afin d'évaluer la possibilité d'une entente avant la négociation de la prochaine convention collective. La Direction des ressources humaines a été sensibilisée à cette recommandation. Comme sa mise en œuvre doit être négociée, il a été convenu qu'elle sera intégrée au processus de renégociation de la convention collective des policiers et policières, laquelle arrive à échéance le 31 décembre 2027. Il est à noter que, présentement, un calcul visant le ratio des mois d'activité est pris en considération lors du paiement. De plus, les policiers et policières n'ont aucune obligation d'annoncer leur départ à la retraite dans un délai donné.

Des sommes ont été octroyées à la Direction des grands projets et infrastructures en eau et bâtiments pour la réalisation, en 2026, des travaux de sécurisation prioritaires découlant de l'audit de sécurité. Elles représentent environ 15 % de la somme totale requise pour couvrir l'ensemble des travaux.

Le financement nécessaire à la réalisation des travaux restants demeure conditionnel à l'inscription du projet aux prochains programmes triennaux d'immobilisations (PTI) de la Ville.

Enfin, une partie des travaux de sécurisation visant à renforcer la protection des espaces d'entreposage a été réalisée. Le reste des interventions est intégré au projet d'aménagement du centre de détention, au Programme triennal d'immobilisations/Programme décennal d'immobilisations 2027-2036. Leur réalisation est subordonnée à l'adoption de ces programmes.

2024 – Octroi et gestion des aides financières aux organismes sans but lucratif (OSBL)

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	Appliquée
Politique d'aide financière aux OSBL	☒		
Processus de traitement des demandes d'aide financière	☒		
Personnel attitré au soutien et au suivi des OSBL	☒		
Personnel délégué à siéger au conseil d'administration des OSBL	☒		
Gestion des ententes – Obligations des OSBL	☒		
Suivi de l'entente avec la Société Rive et Parcs de Longueuil			☒
Suivi de l'entente avec le Club nautique de Longueuil			☒
Dédoubllement des aides financières accordées par les partenaires majeurs et la Ville	☒		
Mécanismes de validation de l'utilisation des aides financières	☒		
Base de données financières		☒	
Base de données relative aux OSBL	☒		
Mise à jour de la base de données relative aux OSBL			☒
Processus de reddition de comptes relative aux aides financières accordées			☒
Reddition de comptes sur les aides financières accordées dans le cadre des programmes gouvernementaux	☒		
Inscription des aides financières d'au moins 25 000 \$ sur Internet et au système électronique d'appel d'offres	☒		

Conclusion

Depuis la production du rapport, quatre recommandations ont été mises en œuvre. De façon générale, le déploiement des plans d'action n'accuse pas de retard. L'échéancier pour répondre aux recommandations s'étend de 2026 à 2029.

En 2026 :

- › Un cahier de charges sera rédigé afin de recourir à un consultant pour l'élaboration de la politique générale d'aide financière.
- › Une analyse des pratiques actuelles et des études comparatives avec d'autres villes seront entreprises en ce qui concerne l'observation portant sur le personnel attitré au soutien et au suivi des OSBL.
- › Un tableau de suivi sera élaboré pour vérifier si les objectifs liés à la demande de subvention ont été atteints.
- › Un lexique permettant de différencier une subvention d'un contrat de service sera produit, ce qui aidera à faciliter la production de rapports sur les aides financières octroyées.
- › Un comité de travail sera mis en place qui aura pour mandat de convenir de la définition des termes utilisés et d'examiner tous les types de subventions, aides financières ou contrat de service afin de mettre en place les bonnes pratiques et de se conformer à la *Loi sur les cités et villes* en ce qui concerne l'inscription des aides financières d'au moins 25 000 \$ sur Internet et au système électronique d'appel d'offres.

La portion Loisir du projet Plateforme d'entreprise a été abandonnée. Les développements prévus, notamment le portail Organismes, ne seront pas réalisés comme le prévoyait la planification initiale. Cette situation oblige la direction à revoir l'approche technologique permettant d'atteindre les objectifs du projet, y compris ceux découlant des recommandations formulées dans le rapport d'audit.

Trois scénarios sont à l'étude, mais d'ici à ce que la décision soit prise, la direction a déterminé des mesures transitoires à court terme, qui seront déployées en 2026 et 2027, pour assurer une continuité opérationnelle et répondre aux intentions des recommandations suivantes :

- › Gestion des ententes – Obligation des OSBL
- › Base de données relatives aux OSBL

Aucune action n'a commencé pour les recommandations portant sur :

- › le processus de traitement des demandes d'aide financière;
- › le personnel délégué pour siéger au conseil d'administration des OSBL;
- › le dédoublement des aides financières accordées par les partenaires majeurs et la Ville;
- › la reddition de comptes sur les aides financières accordées dans le cadre des programmes gouvernementaux.

Office d'habitation de Longueuil (OHL)

2024 – Gestion de l'admissibilité aux logements sociaux et abordables et leur attribution

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	Appliquée
Documentation des dossiers des demandes de logements		☒	
Comité de sélection		☒	
Délais d'attribution des logements		☒	
Documentation des dossiers d'attribution		☒	
Délais au niveau des avis de départ	☒		
Documentation des travaux		☒	
Description du processus de remise à neuf	☒		
Facturation de certains travaux de remise à neuf aux locataires	☒		
Conformité à la <i>Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels</i>		☒	
Accès au logiciel SIGLS		☒	
Entente entre l'OHL et le fournisseur du logiciel SIGLS	☒		
Surveillance des accès logiques à l'infrastructure informatique		☒	
Visibilité sur la cybersécurité du fournisseur du logiciel SIGLS		☒	
Règles de conservation des documents		☒	
Accès physique			☒
Tableau de bord du DSC			☒

Conclusion

La mise en œuvre des plans d'action a débuté, et 2 recommandations sur 16 sont appliquées. Les recommandations non appliquées ou en cours respectent les échéanciers.

Une fiche de suivi des pièces justificatives requises pour les demandes de logement est en cours d'élaboration et devrait être terminée d'ici la fin de l'année 2026.

Un appel de candidatures pour le recrutement de membres du comité de sélection de l'OHL a été affiché. Toutefois, ce processus n'a pas permis de recruter de nouveaux membres.

La mise en œuvre du plan d'action sur les délais d'attribution des logements est en cours. De nouveaux indicateurs relatifs aux délais d'attribution ont été ajoutés dans le tableau de bord mensuel d'attribution des logements pour les logements abordables et les habitations à loyer modique. La définition d'indicateurs portant sur les délais et les coûts des travaux de remise à neuf est à venir. Le suivi des cibles de délais de remise à neuf est à mettre en place.

La documentation des dossiers d'attribution est en progression. Actuellement, la vérification de l'intégralité de la documentation des dossiers d'attribution, y compris les dates des visites, est effectuée de manière informelle. L'OHL envisage d'établir un processus de vérification formelle par échantillonnage.

La revue de l'aide-mémoire destiné à la préparation d'un règlement interne concernant les avis de départ de moins de deux mois n'a pas débuté.

La documentation des travaux de remise à neuf est un projet à long terme. Une validation des bons de travail est effectuée une fois par semaine. Cependant, l'OHL prévoit revoir le processus afin d'intégrer des outils informatiques.

Aucun avancement n'a eu lieu quant à la documentation de la description du processus de remise à neuf ainsi que de la facturation de certains travaux de remise à neuf aux locataires.

L'OHL a progressé dans la mise en place d'un programme de conformité à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (Loi sur l'accès)*. Notamment, un registre des incidents a été mis en place et est utilisé; une formation est offerte à tout le personnel ayant accès à des informations personnelles; la matrice des profils d'accès a été révisée; et le niveau de risque associé aux données personnelles a été revu. Bien que ces actions soient en mises en œuvre, d'autres demeurent à accomplir, dont l'élaboration de politiques ou de procédures et leur communication aux employés et employées, l'inventaire des renseignements personnels et la mise à jour des données, la bonification de la *Politique de protection et de gestion des renseignements personnels* et la vérification de la conformité de ce programme à la *Loi sur l'accès*.

Plusieurs actions relatives à l'accès au logiciel SIGLS ont été mises en œuvre grâce à la révision de la matrice des profils d'accès. La réattestation périodique des accès informatiques a débuté, mais le risque associé au comportement non éthique du personnel n'a pas été ajouté dans le tableau de suivi des risques de l'OHL, alors que c'était recommandé.

Le travail concernant l'entente entre l'OHL et le fournisseur du logiciel SIGLS n'a pas débuté; toutefois, une rencontre à ce sujet est prévue en juin 2026.

La surveillance des accès logiques à l'infrastructure informatique est bien avancée; les comptes génériques ont été supprimés et interdits; une liste des accès du personnel du fournisseur a été demandée; et la procédure de gestion et de surveillance des accès pour clarifier les rôles est en cours d'élaboration. Il reste à obtenir du fournisseur un journal périodique des modifications apportées à certaines tâches sensibles.

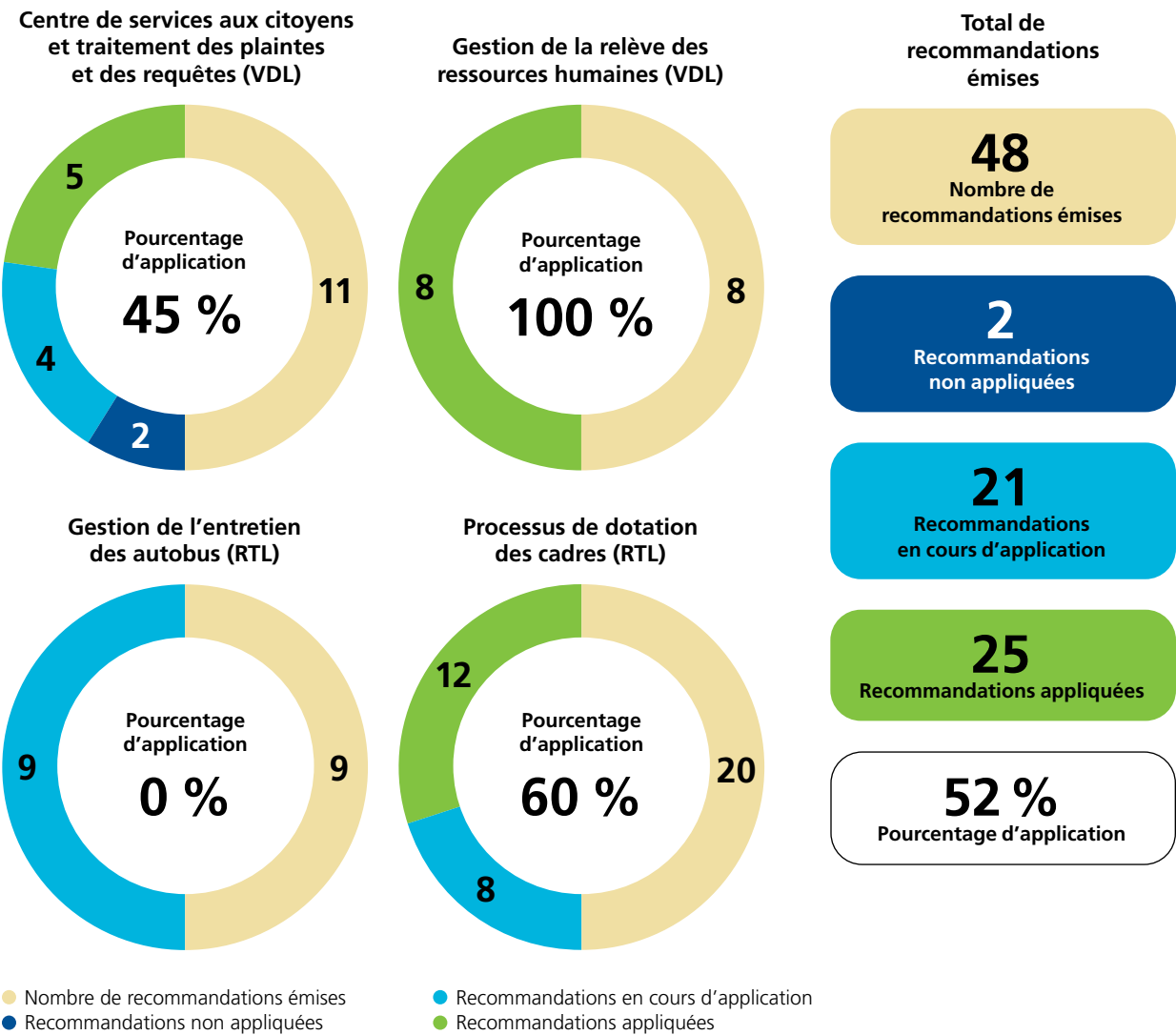
La majorité des actions à mettre en œuvre relatives à la visibilité sur la cybersécurité du fournisseur du logiciel SIGLS n'ont pas débuté. À ce sujet, une rencontre est prévue avec le fournisseur en juin 2026.

Un stagiaire en archivistique a été recruté pour un mandat de 4 mois, en mai 2026, afin de revoir les règles de conservation des documents et d'élaborer une politique. Le travail devrait être terminé d'ici la fin 2026.

Taux d'application après trois ans

Le tableau 2 présente le taux d'application des recommandations formulées dans le Rapport annuel 2022-2023.

TABLEAU 2



Définition des acronymes :

RTL : Réseau de transport de Longueuil

VDL : Ville de Longueuil

Ville de Longueuil

2022-2023 – Centre de services aux citoyens et traitement des plaintes et requêtes

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	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			☒

*Recommandations appliquées lors du dernier suivi effectué.

Conclusion

Depuis le dernier suivi effectué, deux recommandations ont été mises en œuvre. Malgré une progression dans la mise en œuvre des plans d'action pour deux recommandations, leur déploiement accuse du retard par rapport à l'échéancier indiqué dans le rapport.

L'ébauche de la déclaration de service aux citoyens sera déposée à la Direction générale en 2026.

La refonte complète de l'outil Plateforme entreprise – Requêtes, dont la première livraison est prévue au premier trimestre 2027, a pour effet de reporter la mise en œuvre des recommandations suivantes :

- › Évaluation de la qualité du service offert
- › Système de gestion et des requêtes
- › Base de connaissances

En ce qui concerne la recommandation sur les critères permettant de distinguer une requête d'une plainte, malgré la mise en place d'un lexique des types de demande, les critères facilitant leurs distinctions doivent encore être déterminés.

La recommandation portant sur la priorisation du traitement des requêtes et des plaintes sera appliquée à la fin de l'année 2026.

Ville de Longueuil

2022-2023 – Gestion de la relève des ressources humaines

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	Appliquée
Portée du programme			✓
Pérennité du programme			✓*
Échéancier du programme			✓
Politique sur la gestion de la relève			Caducue**
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			✓*

*Ces recommandations ont été appliquées lors du dernier suivi effectué.

**Définition de « caducue » : 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.

Conclusion

Toutes les recommandations ont été mises en œuvre, à l'exception de deux, abandonnées au profit de solutions mieux adaptées à la réalité de la Ville.

- › L'acquisition et l'implantation d'un nouvel outil de gestion ont finalement été écartées. À la suite de consultations, il a été jugé qu'aucun nouvel outil n'est requis à ce stade. La direction privilégie l'optimisation des processus en s'appuyant sur les ressources et outils existants. L'acquisition d'un nouveau système est donc reportée jusqu'à l'émergence d'un besoin réel.
- › La direction considère qu'une politique formelle n'est plus requise, la gestion de la relève relevant désormais d'un processus appuyé par des outils. Les éléments encadrant son application sont accessibles dans une section dédiée du Portail destinée aux gestionnaires.

Réseau de transport de Longueuil (RTL)

2022-2023 – Gestion de l'entretien des autobus

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	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, malgré le retard, des progrès ont été réalisés dans le déploiement des plans d'action.

La direction entend corriger les lacunes soulevées dans plusieurs recommandations par le remplacement du système de maintenance des autobus. La charte de projet a été approuvée, et un nouveau système pourrait être mis en service en 2028. La mise en œuvre de recommandations touchant les sujets suivants dépend du déploiement de ce nouveau système de maintenance :

- › Fiche technique et documentation
- › Historique des interventions
- › Planification des travaux
- › Entretien préventif
- › Qualification des employés et la supervision des travaux
- › Mesure et contrôle des activités

Le processus d'appréciation de la contribution annuelle a été révisé. La finalisation de la mise à jour de certaines descriptions de tâches est toujours prévue pour 2026.

Afin de poursuivre le déploiement des plans d'action liés à certaines recommandations concernant la fiche technique et la documentation, la Direction des technologies de l'information doit intervenir. Après un changement récent à cette dernière, une réorganisation a suivi, et les dossiers devraient être repris.

En ce qui a trait à la qualification des employés et la supervision des travaux, le programme d'entraînement à la tâche doit être finalisé pour l'ensemble des corps de métier, et son application reste à suivre. Tous les nouveaux contremaîtres et contremaîtresses utilisent le *Guide du contremaître*. Un examen est en préparation et une feuille de route d'intégration du personnel va être montée pour vérifier qu'il comprend bien le Guide. Une demande budgétaire pour un programme de formation des contremaîtres et contremaîtresses a été déposée, programme qui vise à augmenter leur gestion active. Le déficit des heures de formation des employés et employées d'entretien est toujours important et le RTL tarde à le combler. Les raisons invoquées pour ce retard sont le manque de financement et l'impact sur les opérations. Une analyse a été conduite pour revoir et optimiser la structure de gestion des centres de transport. Deux postes de « gestionnaire entretien » ont été créés et sont en dotation. Des tournées de quarts de travail en ravitaillement ont été implantées, ainsi que des audits de qualité sur le ravitaillement.

Plusieurs recommandations touchant l'outillage et l'aménagement des locaux ont été appliquées ou intégrées dans des projets à venir. À titre d'exemple :

- › Les outils spécialisés ont été calibrés, et les employés et employées d'entretien ont reçu une formation sur leur utilisation.
- › Des vérins, des portes de garage, des lave-bus, le système de chauffage/ventilation et la toiture ont été remplacés, et d'autres infrastructures opérationnelles devraient l'être. Des réunions de suivi/coordination ont été mises en place (tous les lundis) pour assurer le suivi des réalisations selon les besoins des opérations.
- › Les contremaîtres et contremaîtresses ont réalisé des audits sur le respect des procédures.

Il reste notamment à :

- › finaliser le développement des aménagements 5S dans les centres et à en assurer le maintien quotidien;
- › harmoniser l'outillage et les pratiques de travail;
- › effectuer le suivi et la mise à jour des équipements informatiques;
- › minimiser la mise en marche au ralenti des véhicules.

Des tableaux de bord sont en implantation à l'échelle de l'organisation. Le RTL travaille sur la mise en place de l'indicateur MDBF (*Mean Distance Between Failures*). Cet indicateur mesure la fiabilité d'un autobus en calculant la distance moyenne parcourue entre deux pannes.

Tous les bâtiments ont des caméras extérieures, gérées par le centre de surveillance. Une patrouille mobile effectue deux rondes quotidiennes, sept jours sur sept. En dehors des heures de bureau, un système de barrage automatique des serrures des aires administratives est en place. Une demande budgétaire sera faite en 2026 pour procéder à une étude de sécurisation des lieux, incluant les besoins financiers.

Réseau de transport de Longueuil (RTL)

2022-2023 – Processus de dotation des cadres

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

*Ces recommandations ont été mises en œuvre lors du dernier suivi effectué.

Conclusion

Depuis le dernier suivi, 5 recommandations ont été appliquées, pour un total de 12 recommandations appliquées sur les 20 recommandations formulées (60 %). Le déploiement des plans d'action de 7 des 8 recommandations restantes accuse du retard par rapport aux échéanciers déterminés dans le rapport. Des progrès dans la mise en œuvre des plans d'action de 4 recommandations ont été constatés. La direction prévoit achever la mise en œuvre des recommandations d'ici la fin 2026.

La mise à jour de la Politique de dotation est en cours.

En ce qui a trait aux procédures de dotation, une « Grille de suivi – Accompagnement par une firme de chasse de tête » a été développée, mais son utilisation soutenue dans les dossiers concernés n'a pas été démontrée.

La direction a déterminé des indicateurs dont l'automatisation est prévue au cours de 2026. D'autres indicateurs, portant sur la qualité et les coûts du processus de dotation, sont à développer.

Le 13 avril 2024, le conseil d'administration du RTL a approuvé un nouveau code d'éthique. Il reste à établir une procédure pour recevoir et traiter les déclarations de conflits d'intérêts, y compris lorsqu'ils ne peuvent être évités, et à mettre en place des mesures pour éviter que des personnes se trouvent dans un rapport de supervision directe.

Pour la recommandation portant sur les nominations et promotions sans affichage, un programme de relève doit encore être formalisé.

La grille de détermination du besoin de dotation a été bonifiée, mais son utilisation soutenue dans les dossiers n'a pas été démontrée.

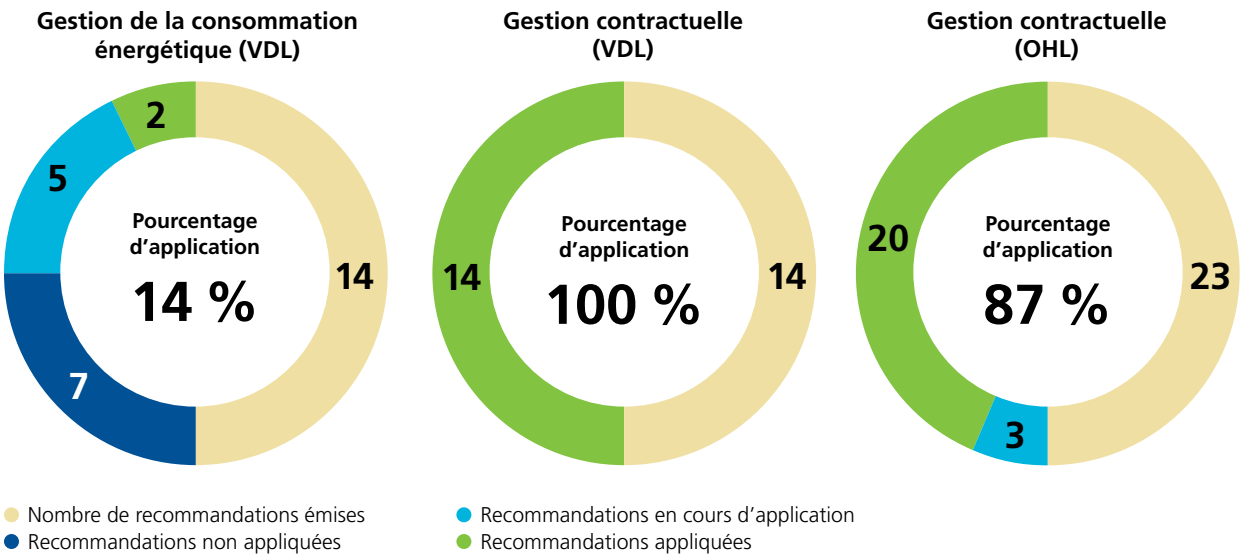
La 2^e phase de la mise à jour de la plateforme d'acquisition de talents permettra d'y héberger l'ensemble du matériel de dotation et ainsi de centraliser l'ensemble des informations qui documenteront le respect des conditions d'admissibilité des candidats et candidates.

Un guide est en préparation pour encadrer la prise de notes attendue par chaque membre des comités de sélection, l'utilisation d'une échelle de notation commune, les modalités d'évaluation individuelle et collective, ainsi que la traçabilité des décisions d'entrevue.

Taux d'application après cinq ans

Le tableau 3 présente le taux d'application des recommandations formulées dans le Rapport annuel 2020-2021.

TABLEAU 3



Total de recommandations émises



Définition des acronymes :

OHL : Office d'habitation de Longueuil

VDL : Ville de Longueuil

Ville de Longueuil

2020-2021 – Gestion de la consommation énergétique

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	Appliquée
Plan directeur en gestion de l'énergie	☒		
Critères pour la planification des projets au 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 (RCx) dans les bâtiments	☒		
Éclairage des stationnements extérieurs des bâtiments durant la nuit			☒
Suivi des coûts pour les bâtiments municipaux		☒	
Suivi des coûts pour les infrastructures d'eau			☒ *
Compteurs et sous-compteurs		☒	

*Recommandation mise en œuvre lors du dernier suivi effectué.

Conclusion

Depuis le dernier suivi, une recommandation a été mise en œuvre. De façon générale, le degré de mise en œuvre des plans d'action des 12 recommandations restantes a très peu évolué, et la direction accuse du retard dans le déploiement de ses plans d'action.

À la suite d'une réorganisation en 2025, les activités de la direction responsable de la mise en œuvre des recommandations de ce rapport (Direction des biens immobiliers ou DBI) ont été transférées à deux directions. Les activités de gestion de projets des bâtiments ont été transférées à la Direction des grands projets et infrastructures en eau et bâtiments, et les activités d'entretien des biens immobiliers ont été transférées à la Direction des travaux publics.

L'embauche, prévue en 2024, d'une personne experte en développement durable ayant pour responsabilité de mettre en place les objectifs de réduction de consommation d'énergie et de détailler les actions à mettre en place ainsi que les suivis à effectuer pour améliorer la performance en énergie, n'a pas eu lieu. La direction souhaite confier ces responsabilités à une personne interne et à un consultant externe. Une fois identifiées, ces personnes auront à produire, en 2026, un bilan et un plan d'action afin de mettre en œuvre les 12 recommandations restantes.

Parmi les actions réalisées depuis le dernier suivi, on note ce qui suit :

- › Dix bâtiments ont été inscrits à la gestion économique de l'énergie auprès d'Hydro-Québec, ce qui répond en partie à la recommandation *Analyse de la pointe de la demande électrique et du facteur d'utilisation*. Il reste deux bâtiments à inscrire.
- › Les budgets de consommation sont suivis. Il reste à comparer la consommation unitaire des bâtiments semblables et à consigner, analyser et corriger les cas suspects de surconsommation, s'il y a lieu.

Compte tenu du faible taux d'application des recommandations, le Bureau va poursuivre son travail de suivi de recommandations.

Ville de Longueuil

2020-2021 – Gestion contractuelle

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	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			✓*
Addendas			✓
Détection des pratiques inappropriées			✓

*Recommandations appliquées lors des deux derniers suivis effectués.

Conclusion

Depuis le dernier suivi, les huit recommandations restantes ont été mises en œuvre.

Office d'habitation de Longueuil (OHL)

2020-2021 – Gestion contractuelle

Recommandation	État d'avancement		
	Non appliquée	En cours	Appliquée
Estimations			✓*
Modes de passation des contrats prolongés			✓*
Publication du Règlement de gestion contractuelle			✓*
Publication sur le site du SEAO (Système électronique d'appel d'offres)			✓*
Procédure de réception et d'examen des plaintes formulées			✓*
Procédure d'évaluation de rendement des fournisseurs			✓*
Règlement sur la gestion contractuelle (RGC)			✓*
Documents d'appel d'offres			✓*
Délégation d'autorité de dépenses			✓*
Contrats			✓*
Contrats octroyés de gré à gré			✓*
Explication des écarts entre l'estimation et la valeur des contrats octroyés			✓*
Rotation des fournisseurs			✓*
Déclaration des employés			✓*
Reddition de comptes au conseil d'administration			✓
Conformité aux recommandations de la SHQ (Société d'habitation du Québec)			✓*
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			✓

* Ces recommandations ont été fermées lors des deux derniers suivis effectués.

Conclusion

Depuis le dernier suivi, effectué en 2024, 3 recommandations ont été appliquées, ce qui porte le total de recommandations appliquées à 20 sur un total de 23 formulées au rapport. Les trois recommandations restantes accusent un retard par rapport aux échéanciers établis.

Le degré d'avancement de la mise à jour du code d'éthique a diminué, ce dernier n'ayant pas été entériné en 2024, comme c'était prévu au dernier suivi. La direction prévoit le revoir en 2026.

Étant donné que plusieurs analyses du suivi des coûts des contrats sont encore réalisées manuellement, la direction prévoit effectuer ce suivi d'ici la fin de l'année 2026 dans le système informatique de gestion du cycle comptable et de la paie.

La documentation des dossiers contractuels et le suivi des travaux ont progressé. Les contrats, leurs prolongations ainsi que la documentation les appuyant sont sauvegardés et disponibles dans le système BSI (Bilan de santé des immeubles) ou dans le SharePoint, selon la nature du contrat. Toutefois, la création du document regroupant les exigences techniques simplifiées pour effectuer la surveillance des contrats n'a pas commencé.

Le Bureau de la vérificatrice générale ferme ce dossier, car la mise en œuvre des recommandations restantes est suffisamment avancée pour qu'elles soient complétées d'ici la fin 2026.



Redditions de comptes

8

**Aides financières
accordées par la
Ville – article 107.9
de la *Loi sur les
cités et villes***

Table des matières

Contexte	159
Objectif des travaux et procédures effectués	159
Résultats des travaux	160

Contexte

Le projet de loi 79 édictant la *Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux*, sanctionné le 25 mars 2025, est venu apporter une modification à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV). Le seuil exigeant que toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle soit tenue de faire vérifier ses états financiers est passé de 100 000 \$ à 250 000 \$. Dans le cadre de ses travaux, le Bureau a appliqué le seuil de 100 000 \$ jusqu'au 24 mars 2025 et le seuil de 250 000 \$ à partir du 25 mars 2025.

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 pour 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.

Les organismes municipaux qui sont assujettis à l'audit du vérificateur général, soit ceux qui font partie du périmètre comptable de la Ville, ceux dont la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration ou ceux dont la Ville adopte le budget de l'organisme, 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 sur la conformité des personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ entre le 1^{er} janvier et le 24 mars et de 250 000 \$ entre le 25 mars et le 31 décembre 2025, relativement aux exigences de cet article de la LCV.

Les travaux ont consisté à :

- › demander à la Ville la liste de tous les organismes qui ont reçu une subvention en 2025;
- › faire une vigie des procès-verbaux des instances pour connaître les subventions accordées à des personnes morales;
- › déterminer si les personnes morales qui bénéficient d'une subvention d'au moins 100 000 \$ ou 250 000 \$ 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

Deux personnes morales ont reçu une subvention de plus de 100 000 \$ entre le 1^{er} janvier et le 24 mars 2025, et quatre, des subventions de plus de 250 000 \$ entre le 25 mars et le 31 décembre 2025, pour un total d'un peu plus de 4,5 M\$ de la Ville :

- › Abri de la Rive-Sud
- › Asphalte Diffusion
- › Club nautique de Longueuil
- › Habitations communautaires Longueuil
- › Manoir Trinité (Habitations Paul-Pratt)
- › Théâtre de la Ville

En date du 30 juin 2026, les états financiers, les rapports d'auditeurs afférents ainsi que les lettres de recommandation, s'il y a lieu, de ces personnes morales ont été demandés. Nous sommes en attente de documents pour tous ces organismes. Nous nous assurerons d'obtenir ces documents lorsque leurs travaux d'audit seront terminés.

De plus, au cours de l'année 2025, nous avons obtenu les états financiers audités et autres documents des huit organismes qui n'avaient pas été en mesure de nous les fournir en 2024. Sur la base des renseignements examinés, nous n'avons rien relevé indiquant qu'un audit additionnel serait requis.

A scenic view of a pond with Canada geese, framed by weeping willow branches. The geese are swimming in the water and standing on the grassy bank. The background shows a lush green landscape with trees and a clear sky.

Redditions de comptes

9

Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale

Table des matières

Planification des travaux	163
Ressources	163
Amélioration continue et gestion de la qualité	164
Demandes d'accès à l'information	165

Planification des travaux

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 ce qui concerne :

- › l'optimisation des ressources;
- › la conformité des opérations aux lois et règlements;
- › la fidélité et la fiabilité des états financiers.

Les travaux réalisés visent donc 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. Ces travaux ne visent pas à mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la Ville ou des organismes.

En règle générale, le Bureau détermine lui-même les audits qu'il compte mener pour réaliser sa mission. Le conseil municipal peut toutefois lui demander de réaliser une mission particulière sur toute matière relevant de sa compétence; une telle demande ne peut avoir préséance sur les obligations principales du Bureau.

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, d'une vigie des activités de la Ville et du monde municipal ainsi que des secteurs d'activités des organismes faisant partie du périmètre d'audit du Bureau.

Ressources

Ressources humaines

La Vérificatrice générale a pu compter sur une équipe de quatre personnes expérimentées et dévouées, incluant une nouvelle auditrice depuis la fin d'août 2025. À cette équipe se joignent des consultants et consultantes 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 favorise l'exécution de mandats directement par l'équipe, ce qui assure le maintien à l'interne de l'expertise acquise lors de chaque mandat effectué.

La répartition des travaux des ressources internes et externes est présentée au tableau suivant.

	2025 (%)	2024 (%)
Audits de performance	54	55
Audits financiers	10	12
Redditions de comptes	8	7
Formation	2	2
Administration	8	8
Vacances, jours fériés et absences pour maladie	18	16

Ressources financières

Comme le stipule l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), le calcul du budget minimum devant être alloué à la Vérificatrice générale est établi en fonction de critères précis, ce à quoi la Ville se conforme. Cet état de fait contribue à favoriser l'indépendance et l'autonomie de la Vérificatrice générale par rapport aux conseils et aux gestionnaires municipaux.

Ce budget, établi à 1 001 445 \$, a été principalement utilisé pour couvrir les salaires, payer les consultants et consultantes, et couvrir les dépenses de fonctionnement du Bureau, qui ont totalisé 961 715 \$ en 2025.

À cet égard, l'annexe A présente l'état des dépenses du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025, 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 et la mise à jour de connaissances. Au cours de 2025, le personnel a suivi un peu plus de 145 heures de formation afin de répondre aux exigences en matière de développement professionnel et d'acquérir des connaissances spécifiques en lien avec les différents mandats réalisés.

Les 11 vérificatrices et vérificateurs généraux municipaux se sont regroupés au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) afin de partager leurs expertises et leurs connaissances, notamment en normes comptables et d'audit, et de discuter des changements législatifs affectant leurs 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 ce type d'audit en fixant les balises nécessaires permettant de répondre adéquatement à la Norme canadienne de missions de certification (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 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 de chacun des audits. Enfin, ce guide prévoit une inspection professionnelle cyclique réalisée tous les trois ans par une partie indépendante. La prochaine inspection professionnelle cyclique est prévue en 2028.

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 aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Cette tâche ne s'étend toutefois pas aux documents qui sont par ailleurs détenus par la Ville ou un autre organisme public, auquel cas la demande d'accès devra être acheminée au responsable de l'accès de celui-ci.

En 2025, le Bureau a reçu 12 demandes d'accès à l'information, dont 11 ont été transférées aux services concernés de la Ville, puisqu'elles concernaient des documents potentiellement détenus par cette dernière. La demande d'accès traitée par le Bureau l'a été dans les délais prescrits par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.



Annexe

A

État des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale



Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
4605-A, boul. Lapinière
Bureau 200
Brossard (Québec) J4Z 3T5
Canada

Tél. : 450 618-4270
Télec. : 450 618-6420
www.deloitte.ca

Rapport de l'auditeur indépendant

À Madame la Mairesse,
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 2025 totalisant 961 715 \$, 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 pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025 a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable décrit à la note 1 afférente au relevé.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues (NAGR) 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'audit 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 de l'état 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 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 pris dans son ensemble 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.

Le 26 mai 2026

¹ FCPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A115222

Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil
État des dépenses
Exercice terminé le 31 décembre 2025

	2025	2025	2024
	Budget ⁽¹⁾	Réel	Réel
	\$	\$	\$
Salaires et avantages sociaux	682 520	799 824	672 160
Services professionnels et administratifs	313 100	157 590	128 885
Divers	5 825	4 301	11 558
	1 001 445	961 715	812 603

(1) Budget approuvé, présenté dans le système comptable de la Ville de Longueuil pour le Bureau de la vérificatrice générale et adopté par le conseil municipal de la Ville de Longueuil.

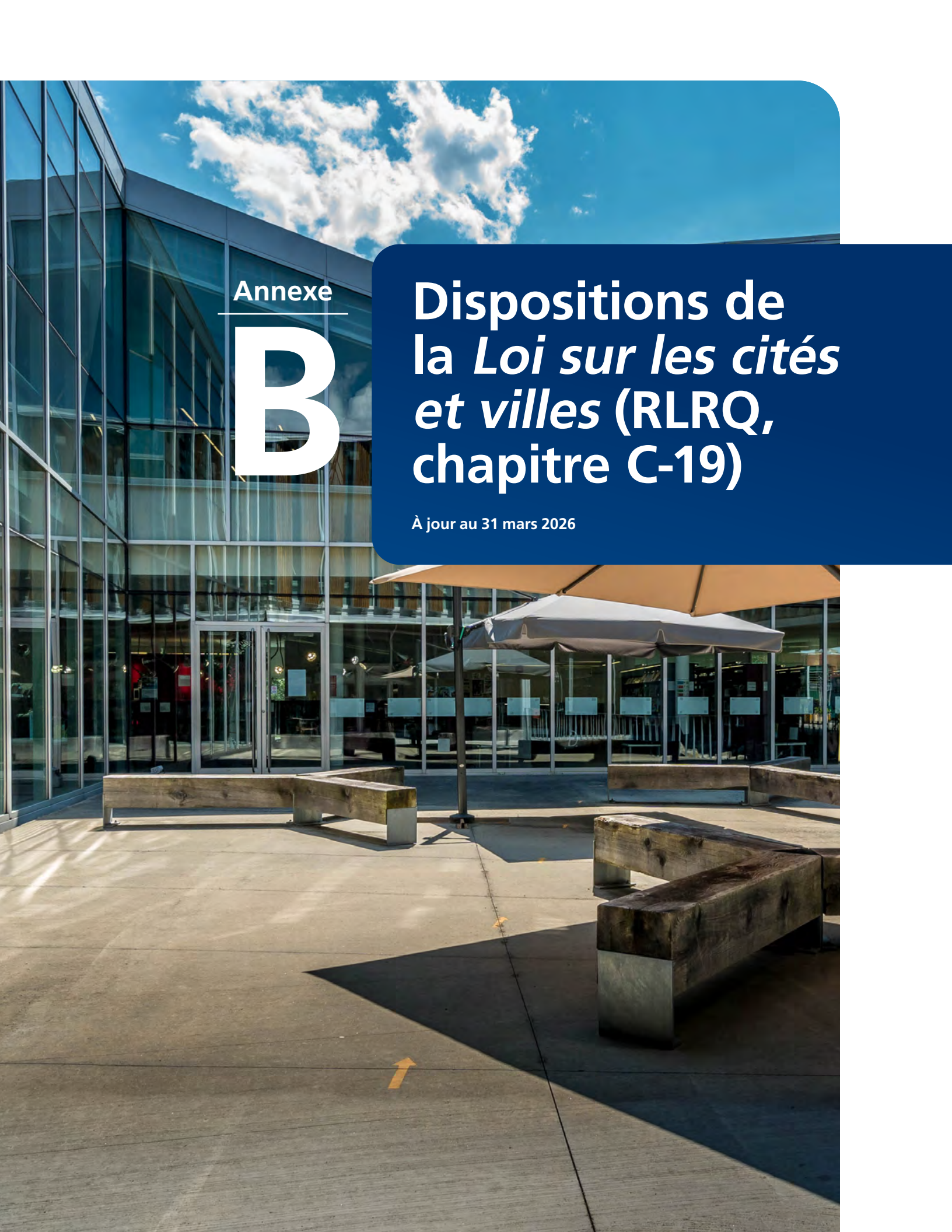
Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Note complémentaire

31 décembre 2025

1. Méthode comptable

Cet état des dépenses du Bureau du vérificateur général 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 2025, à l'exception que les immobilisations ne sont pas capitalisées et que l'amortissement qui en découlerait n'est pas considéré.

A photograph of a modern building with a large glass facade, reflecting the sky and clouds. In the foreground, there is an outdoor plaza with concrete benches and large patio umbrellas. The scene is bright and sunny, with shadows cast on the ground.

Annexe

B

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

À jour au 31 mars 2026

Table des matières

IV De l'organisation de la municipalité – Extrait	173
IV.1 Vérificateur général	173
V. Vérificateur externe	178
VII. Directeur général – Extrait	181

IV De l'organisation de la municipalité – Extrait

(...)

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

a. Nomination

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

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

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.

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.

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.

b. Dépenses de fonctionnement

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.

c. Mandat

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.

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.

107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
 - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
 - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité;
- 4° d'une filiale de la société de transport en commun qui dessert la municipalité visée à l'article 89 de la Loi sur les sociétés de transport en commun (chapitre S-30.01) et d'une société en commandite ou d'une société par actions créée en vertu du premier alinéa de l'article 92.0.8 de cette loi et dont fait partie une telle filiale ou la société de transport en commun.

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

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

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.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

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

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

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

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

107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

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

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

2001, c. 25, a. 15.

107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

d. Rapport

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.

107.14. (Abrogé).

107.15. (Abrogé).

e. Immunités

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.

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

108. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et aux 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.

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.

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*.

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.

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^{er} 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.

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.

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

2018, c. 8, a. 53.

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

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

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

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

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).

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.

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.

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.

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

(...)

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
verificatrice.generale@longueuil.quebec

