

A large red L-shaped graphic element is positioned on the left side of the page, extending from the top to the bottom and from the left edge to the right edge of the page.

Ville de Pointe-Claire

Vérification de l'optimisation
des ressources

Rapport final

Le 27 mai 2025

Table des matières

1. Contexte	1
2. Objectif et critères d'audit	2
3. Portrait de la situation actuelle	4
3.1 Introduction	4
3.2 Rôles et responsabilités	5
3.3 Processus de gestion des événements spéciaux	7
3.4 Outil	8
4. Diagnostic	9
4.1 Définition des indices	9
4.2 Grille diagnostique	10
5. Conclusion globale	21

Annexe 1 | À propos de l'audit

1. Contexte

Ville de Pointe-Claire	
Vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des événements spéciaux	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Pointe-Claire (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) pour la période 2024.</p> <p>La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none">- De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité- De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes	<p>Population : 34 548¹</p> <p>Budget : 169 M\$²</p> 
Réglementation en lien avec les travaux réalisés	
Les travaux d'audit ont été réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur, notamment la <i>Loi sur les cités et villes</i> (chapitre C-19).	

¹ Communauté métropolitaine de Montréal, *Municipalité Pointe-Claire*, [En ligne]. [<https://cmm.qc.ca/municipalites/pointe-claire/>] (Consulté le 24 mars 2025).

² Ville de Pointe-Claire, *Budget 2025*, [En ligne]. [https://www.pointe-claire.ca/content/uploads/2024/12/2025_presentation_budget.pdf] (Consulté le 24 mars 2025).

2. Objectif et critères d'audit

Objectif et critères d'audit

Traitement des événements spéciaux de la Ville de Pointe-Claire

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de gestion des événements spéciaux de la Ville de Pointe-Claire préconise une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.

La Ville de Pointe-Claire (ci-après « la Ville ») se donne pour mission d'offrir un milieu de vie accueillant et de qualité à ses citoyens en adoptant des pratiques axées sur l'excellence. Parmi les efforts déployés pour concrétiser sa mission, la Ville propose annuellement près d'une centaine d'activités, d'événements et de spectacles à ses citoyens, coordonnés en régie. En plus de ce qui précède, la Ville accepte près de 200 demandes événementielles (événements spéciaux) provenant de diverses parties prenantes (p. ex. : milieux corporatifs, institutionnels, OBNL, citoyens) qui requièrent, ou non, l'implication de la Ville (fourniture de matériel, implication de la sécurité publique, etc.).

Soulignons que chaque demande d'événements spéciaux exige une analyse qui nécessite temps, ressources et expertises au sein de la Ville. C'est dans le souci d'améliorer ce processus que la Ville a mis à l'étude ses façons de faire actuelles en vue d'obtenir des recommandations d'amélioration favorisant une utilisation optimale des ressources mises à contribution.

Critères d'audit

1



La prise de décision relative à l'acceptation des événements spéciaux repose sur des assises formelles et communiquées.

2



L'organisation du travail favorise une communication et une collaboration optimale entre les intervenants de la Ville afin d'offrir un service équitable et de qualité.

3



Les informations relatives aux événements spéciaux et les outils mis à disposition sont accessibles, pertinents et adaptés de manière à clarifier les attentes des parties prenantes visées.

4



Les moyens déployés par la Ville favorisent le respect et l'intégrité des ressources prêtées lors de la tenue d'événements.

Portée des travaux

Les travaux se sont concentrés sur le processus de gestion des événements spéciaux. Les analyses ont principalement porté sur la période allant du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période.

Objectif et critères d'audit

Traitement des événements spéciaux de la Ville de Pointe-Claire

Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR :



- Normes canadiennes de missions de certification 3001, *Missions d'appréciation directe*
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 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*
- Normes canadiennes de gestion de la qualité 2, *Revue de la qualité des missions*

3. Portrait de la situation actuelle

3.1 Introduction

La Ville de Pointe-Claire « vise l'excellence par l'établissement de normes élevées et par la recherche de l'amélioration continue, tant en ce qui concerne ses processus que les services qu'elle offre à sa population³ ». Constituant une valeur organisationnelle de premier plan, la recherche de l'excellence se décline dans les opérations quotidiennes de la Ville, incluant celles liées au processus de gestion des événements spéciaux. C'est dans ce contexte que la Ville désire rehausser ses pratiques afférentes, visant une gestion optimale de ses ressources, l'efficacité et l'efficience dans la gestion des événements spéciaux.

Événements spéciaux

Le Service de la culture, sports, loisirs et développement communautaire (ci-après « Service de la CSLDC ») a comme mission d'améliorer la qualité de vie en favorisant l'accessibilité, la participation active et l'intégration de tous les citoyens et toutes les citoyennes grâce à des installations, à des activités et à des services communautaires, culturels, sportifs et récréatifs d'excellence. Pour mener à bien cette mission, ce Service offre une programmation annuelle de près d'une centaine d'activités, événements et spectacles.

En plus de ce qui précède, ce même Service, en collaboration avec celui de l'Inspection – Sécurité publique (ci-après « Service de l'ISP »), gère une multitude d'autres demandes événementielles qui émanent de diverses parties prenantes (p. ex. : milieux corporatifs, institutionnels, OBNL, citoyens) : les événements spéciaux. En 2024, c'est environ 200 événements spéciaux qui ont eu lieu sur le territoire de la Ville et qui ont demandé sa collaboration. Leur gestion, de l'analyse de la demande en vue d'une prise de décision à la clôture de l'événement, passant par la coordination interne et la logistique, constitue le cœur de cet audit.

³ Ville de Pointe-Claire, *Plan Stratégique 2023-2030*, [En ligne]. [https://www.pointe-claire.ca/content/uploads/2023/09/pc_planstrategie-fr_web-v2.pdf] (Consulté le 18 mars 2025).

3.2 Rôles et responsabilités

Le processus de gestion des événements spéciaux nécessite l'implication de divers Services. Ces derniers sont présentés dans le tableau ci-bas, accompagnés d'un sommaire de leurs responsabilités respectives en matière de collaboration aux événements spéciaux.

Services impliqués	Responsabilités sommaires
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> – Assure l'approbation des demandes sensibles d'événements spéciaux (p. ex. : nécessite une dérogation à une politique pour la tenue de l'événement, enjeu potentiel d'effectif ou de sécurité, etc.). Assure l'approbation des dons de ressources (équipements, matériaux, professionnelles, etc.)
Service de la CSLDC	<ul style="list-style-type: none"> – Gère la programmation annuelle des événements organisés par la Ville et l'établissement du budget conséquent – Gère la réception, l'analyse, l'approbation, la planification et l'organisation des événements spéciaux qui proviennent des organismes partenaires de la Ville (p. ex. : le club d'excellence de natation). Les événements afférents aux partenaires sont généralement récurrents d'année en année (p. ex. : compétition de natation), mais nécessitent tout de même une analyse pour fins d'acceptation au même titre que ceux non récurrents – Soutient l'organisation des événements sous la responsabilité du Service de l'ISP
Service de l'ISP	<ul style="list-style-type: none"> – Gère la réception, l'analyse, l'approbation, la planification et l'organisation des événements spéciaux qui proviennent des requérants autres que les partenaires de la Ville (p. ex. : entreprise). Les événements sont souvent ponctuels (p. ex. : marche pour amasser des fonds) – Assure la sécurité sur l'ensemble du territoire de la Ville et veille à la mise en œuvre et au respect des règlements municipaux – Assure l'émission de plusieurs permis, notamment ceux liés aux événements spéciaux – Soutient l'organisation des événements sous la responsabilité du Service de la CSLDC

Services impliqués	Responsabilités sommaires
Services de soutien	<ul style="list-style-type: none"> — Le Service des travaux publics et immeubles est notamment responsable de traiter les requêtes de nature logistique relatives à la tenue d'un événement (p. ex. : installation/retrait des ressources matérielles, gestion des collectes). Ces demandes proviennent du Service de la CSLDC ou de celui de l'ISP — Le Service des communications est responsable d'assurer la qualité des communications de la Ville auprès des citoyens. Dans le contexte des événements spéciaux, le Service est parfois amené à publier, via les babillards électroniques de la Ville par exemple, des informations clés relatives à un événement lorsque le requérant en fait la demande

3.3 Processus de gestion des événements spéciaux

Les activités afférentes à la gestion des événements spéciaux se déclinent comme suit :

Réception d'une demande événementielle

- Le Service de la CSLDC ou de l'ISP reçoit un formulaire, préalablement complété par le requérant et transféré par courriel à la Ville. Le formulaire est disponible au requérant sur le site Web de la Ville

Analyse de la demande événementielle

- Le Service concerné par la demande événementielle procède à l'analyse des informations inscrites sur le formulaire afin d'en déterminer l'acceptabilité, selon certains paramètres (p. ex. : disponibilité du lieu, capacité de la Ville à répondre aux besoins, nature de l'événement, etc.). Il doit parfois consulter d'autres Services pour obtenir leur apport dans l'analyse (p. ex. : confirmation de disponibilité d'équipement)
- Les informations sont consignées dans les outils disponibles à la Ville (p. ex. : le Service de la CSLDC utilise un Excel, le Service de l'ISP utilise PG Solution)

Approbaton ou refus

- Le Service qui a procédé à l'analyse de la demande approuve ou refuse la demande événementielle. La Direction générale est sollicitée, au besoin
- Le Service communique le statut et les explications conséquentes au requérant, par courriel

Planification et organisation

- Pour les demandes acceptées, le Service concerné s'assure d'avoir toute l'information requise, de la part du requérant et des autres Services de la Ville, pour bien planifier la tenue de l'événement
- Des échanges d'information ont lieu avec le requérant, au besoin (p. ex. : envoi de formulaires supplémentaires, transmission de politiques)
- Des requêtes sont transmises à d'autres Services, au besoin (p. ex. : réservation de salle ou d'équipement, livraison de ressources matérielles, déploiement d'effectifs pour fins de sécurité)
- Des échanges d'information ont également lieu à l'interne de la Ville pour assurer une bonne planification et organisation

Tenue de l'événement

- Le requérant tient son événement selon les paramètres édictés dans sa demande
- La Ville déploie les ressources (humaines, matérielles) conformément aux discussions avec le requérant

Clôture de l'événement

- L'événement est terminé, tout comme les efforts requis par la Ville
- Le Service entre parfois en contact avec le requérant pour s'informer du déroulement de l'événement

3.4 Outil

Pour soutenir le processus de gestion des événements spéciaux, la Ville utilise différents outils.

PG Solution

Le Service de l'ISP utilise le module *Territoire* de PG Solution pour documenter les informations relatives aux événements spéciaux. Sans être exhaustives, ces informations y sont colligées :

- Le formulaire de demande du requérant et tous les documents complémentaires
- Le statut d'approbation de la demande et les informations qui émanent du processus décisionnel
- La description et les informations de nature logistique relatives à l'événement
- Les communications clés entre les Services impliqués (interne)
- Les communications clés avec le requérant (externe)

En plus de ce qui précède, PG est également utilisé par ce Service pour gérer les demandes de permis, préparer la facturation pour le Service concerné ainsi que pour procéder à l'envoi de requêtes auprès des Services de soutien lorsqu'applicable dans le cadre de l'événement.

Excel

Le Service de la CSLDC utilise, pour sa part, un fichier Excel afin de colliger l'ensemble des événements de la programmation et des partenaires.

Ce fichier permet notamment de lister tous les événements qui relèvent du Service et de préciser pour chacun les éléments pertinents : date, lieu, Services impliqués, parties prenantes, particularités et commentaires spécifiques.

Formulaires et politiques

Des formulaires sont également utilisés pour soutenir la collecte de données auprès du requérant. Par exemple, le « formulaire de demande d'événement spécial » est mis à la disposition de ce dernier pour recueillir les informations clés relatives à sa demande. Sans être exhaustif, on y retrouve des sections portant sur l'identification de l'événement et du demandeur, la description détaillée de l'événement incluant la programmation et le budget afférent, les permis et autorisations requises (p. ex. : chapiteau, borne-fontaine, affichage de commandites), le soutien technique requis ou encore les mesures liées à la sécurité du site lors de l'événement. D'autres formulaires sont parfois envoyés au requérant pour recueillir des informations supplémentaires sur l'événement (p. ex. : demande d'utilisation pour borne-fontaine).

Enfin, des politiques sont également transmises au requérant pour l'informer de certaines modalités (p. ex. : commandites, location de salle), au besoin.

4. Diagnostic

4.1 Définition des indices

Indice de criticité

L'indice de criticité représente notre appréciation de l'urgence d'agir, en fonction notamment de la probabilité et de l'impact du constat et des risques sous-jacents sur les activités de l'organisation.



Une action doit être envisagée à moyen/long terme



Une action est fortement conseillée à court/moyen terme



Une action immédiate doit être prise

Indice relatif à l'investissement

L'indice d'investissement représente notre appréciation de l'investissement à engager pour la mise en place de la recommandation. Il est évalué dans sa globalité (incluant la récurrence à envisager) en matière de ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles.



Faible



Moyen



Élevé

Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation représente notre appréciation du temps estimé nécessaire à la mise en place de la recommandation.



Inférieur à six mois



Entre six mois et un an



Plus d'un an

Indice relatif à l'évaluation des critères d'audit

L'indice relatif à l'évaluation globale du critère d'audit représente notre appréciation quant au respect du critère d'audit défini pour l'audit à la lumière des constats relevés et de leurs impacts potentiels et avérés.



Généralement satisfaisant



Satisfaisant, mais des améliorations s'imposent



Insatisfaisant

4.2 Grille diagnostique

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
Premier critère – La prise de décision relative à l'acceptation des événements spéciaux repose sur des assises formelles et communiquées					
1.1	Référentiel				
	<p>Bien que certains principes fondamentaux et diverses informations sur l'acceptabilité des événements soient prévus et déclinés sur le site Web de la Ville et qu'il existe un processus d'approbation spécifique au prêt d'équipement, il n'existe pas de cadre formel spécifique à la gestion des événements spéciaux déclinant la vision, les indicateurs, les normes, les critères d'acceptation, les modalités et orientations en matière de prêt de matériel et équipement, etc. permettant d'encadrer les opérations.</p>	<p>L'absence de cadres formels et de leur déclinaison dans le processus de gestion des événements spéciaux ne permet pas de disposer d'un référentiel définissant clairement les attentes en ce qui concerne les événements spéciaux (p. ex. : attente de la Ville, nature d'événement à encourager ou éviter).</p>	<p>La Ville devrait élaborer un référentiel connu et destiné aux intervenants impliqués dans la gestion des événements.</p> <p>Comme ce n'est pas la vocation de la Ville de prêter du matériel et de l'équipement pour la tenue d'événements spéciaux, il est important d'en baliser les modalités notamment en termes de nature, quantité, qualité, modalité de prêt (imposition de tarification, dépôt de garantie) et de priorisation.</p>	<p>Un comité de travail sera mis en place pour la rédaction d'un référentiel lié à l'encadrement du processus et la définition des modalités de prêts. En plus, le Service du greffe élabore un règlement d'occupation du domaine public qui viendra encadrer, entre autres, le volet événementiel.</p>	  

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
<p>1.2 Processus décisionnel</p> <p>La Ville ne dispose pas d'un processus formel et documenté à l'égard de la prise de décision relative aux événements spéciaux. Sans être exhaustifs, les éléments suivants ne sont pas définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Étapes du processus — Intervenants impliqués ainsi que leurs rôles et responsabilités respectifs — Paramètres quant à la délégation de pouvoir — Critères décisionnels et facteurs de priorisation, par exemple, la disponibilité budgétaire — Outils à préconiser <p>Soulignons toutefois la diligence des intervenants impliqués, qui ont à cœur de bien servir le requérant et qui déploient des efforts significatifs au bon fonctionnement du processus de prise de décision, nonobstant l'absence de cadre structuré.</p>	<p>L'absence d'un processus formel encadrant la prise de décision liée aux demandes d'événements spéciaux, notamment dans un contexte où plusieurs Services sont impliqués :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Induit une disparité et un manque d'uniformité dans la compréhension et l'application du processus, des rôles et responsabilités des intervenants et des outils utilisés — Complexifie la collaboration et l'échange d'information entre les intervenants de la Ville impliqués dans le processus décisionnel <p>L'absence de critères décisionnels et de paramètres précis quant à la délégation de pouvoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Induit des délais et l'utilisation de ressources non optimales. Par exemple, certaines demandes cheminent actuellement à la Direction générale pour des fins d'approbation, sans y être requises — Ne permet pas d'offrir une expérience équitable au requérant — Complexifie la maîtrise des budgets alloués aux Services responsables et impliqués dans la gestion des événements relativement aux coûts opérationnels investis (ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles) pour ces événements 	<p>La Ville devrait définir, documenter et communiquer le processus décisionnel relatif aux événements spéciaux.</p> <p>Ce processus devrait être aligné avec les orientations et objectifs (assises, cadre de référence) de la Ville quant aux événements spéciaux sur son territoire (constat 1.1), afin de favoriser la déclinaison de la vision municipale dans les opérations quotidiennes (alignement stratégique).</p>	<p>Un comité de travail sera mis en place pour l'évaluation complète du processus et la mise en œuvre d'un cadre formel événementiel.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
1.3	Communication				
	<p>La prise de décision relative aux événements spéciaux nécessite la sollicitation de plusieurs intervenants relevant de différents Services (p. ex. : ISP, CSLDC, travaux publics et immeubles, communication).</p> <p>Le Service de l'ISP, qui reçoit la majorité des demandes, avise les Services concernés à la Ville d'un potentiel événement afin de valider les enjeux, si applicable (p. ex. : lieu déjà utilisé au moment ciblé, manque de ressources humaines ou matérielles pour répondre aux besoins du requérant, enjeux de sécurité).</p> <p>Cette sollicitation se fait par courriel et permet de recueillir les informations pertinentes pour appuyer la prise de décision pour la demande événementielle. Soulignons que le Service de l'ISP reçoit plusieurs demandes d'événements par semaine, nécessitant autant d'envoi par courriel aux Services concernés.</p>	<p>L'usage du courriel pour soutenir la collecte d'information, dans un contexte où plusieurs Services sont concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Induit une communication fragmentée — Demande des efforts importants de coordination (p. ex. : suivi, relance) de la part du Service responsable qui doit s'assurer de rassembler toutes les informations pertinentes ainsi que des délais conséquents 	<p>La Ville devrait optimiser les mécanismes de communication utilisés dans le processus d'acceptation des événements spéciaux afin d'assurer une collaboration optimale et en temps opportun, nécessaire à la prise de décision efficace et efficiente.</p> <p>Par exemple, il pourrait être pertinent de maximiser les rencontres statutaires déjà planifiées entre certains Services. Leur portée, tant en termes de thématiques que d'intervenants présents, pourrait être élargie pour favoriser des échanges en temps opportun, optimiser la collaboration et faciliter le processus décisionnel.</p>	<p>Un comité de travail sera mis en place pour l'évaluation complète du processus et la mise en œuvre d'un cadre formel événementiel.</p>	  
Évaluation du premier critère					
<p>Les référentiels et processus d'acceptation pour les demandes d'événements spéciaux actuels auraient avantage à être formalisés, uniformisés et documentés afin de soutenir une prise de décision juste et équitable.</p>					

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
Deuxième critère – L'organisation du travail favorise une communication et une collaboration optimale entre les intervenants de la Ville afin d'offrir un service équitable et de qualité				
2.1 Processus de gestion des événements spéciaux				
<p>La Ville ne dispose pas d'un processus formel, uniforme et documenté en lien avec la gestion des événements spéciaux. Ainsi, actuellement, les pratiques varient en fonction du Service responsable de la demande (CSLDC ou ISP). Cette discordance se reflète non seulement dans les étapes et les mécanismes de communication, mais également dans les outils utilisés pour soutenir le processus (constat 2.2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Le CSLDC utilise un fichier Excel afin de répertorier les informations en lien avec les événements sous sa responsabilité (requérant, nature de l'événement, date, lieu, Services impliqués, etc.). Il communique avec les Services en soutien par courriel ou lors des rencontres – L'ISP utilise PG <i>Territoire</i> afin de répertorier les informations sur les événements et communique par requêtes directement dans le système avec les Services en soutien, sauf pour le CSLDC qui n'utilise pas PG et pour lequel l'ISP doit acheminer des courriels ou transmettre l'information lors des rencontres <p>Par ailleurs, afin d'avoir une vue complète des événements spéciaux, l'ISP saisit tous les événements du CSLDC dans PG <i>Territoire</i>.</p>	<p>L'absence d'un processus, d'outils et de mécanismes de communication formels et uniques en lien avec la gestion des événements spéciaux, dans un contexte où la collaboration de plusieurs Services est nécessaire à chacun des événements :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Complexifie la collaboration interne entre les intervenants, particulièrement pour les Services en soutien aux événements, puisqu'ils doivent s'adapter à chacune des façons de faire – Génère un risque de perte d'information puisque les informations sur les événements spéciaux se retrouvent dans des bases de données différentes – Ne favorise pas l'utilisation optimale des ressources de la Ville – La saisie multiple des informations dans deux outils distincts ne constitue pas une tâche à valeur ajoutée, en plus de complexifier l'accessibilité à l'information en temps opportun pour tous les intervenants 	<p>La Ville devrait définir un processus formel quant à la gestion des événements spéciaux, et assurer son application standardisée nonobstant le Service responsable de l'événement.</p> <p>Ce processus devrait inclure des lignes directrices pour guider les étapes relatives à la gestion des événements spéciaux, tout en assurant une flexibilité lorsque requis (p. ex. : type de requérant). La Ville devrait également prendre position sur les outils (2.2) et les mécanismes de communication à préconiser.</p>	<p>Un comité de travail sera mis en place pour l'évaluation complète du processus et la mise en œuvre d'un cadre formel événementiel.</p>	  

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
<p>2.2 Outils</p> <p>La Ville dispose de PG Solution, conçu pour soutenir différentes opérations municipales. Le Service de l'ISP utilise le module <i>Territoire</i> de cet outil pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Colliger toutes les informations sur la demande d'événements au même endroit – Réaliser des recherches par date, statut et type de permis (demande d'événements) – Faire le suivi des demandes par statut – Envoyer des réponses directement par courriel au requérant – Réaliser la facturation relative aux permis requis pour les événements (p. ex. : <i>food trucks</i>) – Générer un rapport d'intervention qui présente toutes les informations nécessaires à la tenue de l'événement <p>De plus, il utilise le module <i>Plainte et requête</i> pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Acheminer des demandes d'intervention aux intervenants des autres Services <p>Nous avons cependant constaté que certaines fonctionnalités disponibles de PG ne sont pas utilisées à leur plein potentiel, telles que l'intégration automatique des formulaires complétés par le requérant, l'envoi de courriel de réponse automatisée et la programmation d'alertes et de notifications.</p>	<p>La non-utilisation des outils disponibles par certains Services ne favorise pas l'utilisation efficiente des ressources, génère une multiplication des sources d'information et alourdit le processus pour l'ensemble des intervenants de la Ville.</p> <p>Une sous-utilisation des outils disponibles ne permet pas d'optimiser les ressources de la Ville, de diminuer le temps d'intervention et de minimiser les risques d'oublis.</p>	<p>La Ville devrait évaluer la portée de ses outils actuels, soit PG Solution, qui semble offrir de nombreuses fonctionnalités permettant de soutenir le processus dans son ensemble. Cette évaluation pourrait possiblement mener à un rehaussement des fonctions actuellement utilisées.</p>	<p>Un comité de travail sera mis en place pour l'évaluation complète du processus et la mise en œuvre d'un cadre formel et outils de travail uniformisés.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
2.3	Registre				
	<p>La Ville ne dispose pas de registre permettant de suivre et de tenir à jour l'inventaire des ressources matérielles disponibles pour prêt ou location aux requérants.</p> <p>Actuellement, le Service responsable contacte le Service des travaux publics et immeubles pour savoir si les ressources demandées sont disponibles.</p>	<p>L'absence d'un registre d'inventaire relatif aux ressources disponibles pour prêt ou location ne permet pas d'avoir accès à une information à jour et en temps opportun. Ainsi, la Ville peut s'être engagée à prêter du matériel non disponible, nuisant à l'expérience citoyenne et au bon déroulement de l'événement.</p> <p>De plus, le fonctionnement actuel nécessite des efforts de recherche et de communication pour obtenir l'information souhaitée, ne constituant pas du temps à valeur ajoutée.</p>	<p>La Ville devrait se doter d'un registre complet et partagé entre les Services concernés, permettant de recenser les ressources matérielles disponibles et d'indiquer leur disponibilité pour prêt ou location, avec une gestion par date.</p> <p>Si possible, ce registre pourrait faire partie intégrante de l'outil utilisé pour soutenir le processus (constat 2.2).</p>	<p>La solution fera partie de l'évaluation complète du processus et la mise en œuvre d'un cadre formel événementiel.</p>	  
Évaluation du deuxième critère					
<p>Un processus et des outils de travail uniformisés faciliteraient la collaboration et la fluidité des communications entre les intervenants. De plus, l'accessibilité à l'information et les mécanismes de partage bénéficieraient à être uniformisés et diffusés de manière cohérente auprès de l'ensemble des intervenants de la Ville impliqués dans la gestion des événements spéciaux.</p>					

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
Troisième critère – Les informations relatives aux événements spéciaux et les outils mis à disposition sont accessibles, pertinents et adaptés de manière à clarifier les attentes des parties prenantes visées				
3.1 Formulaires	<p>L'offre d'un formulaire unique, nonobstant le profil du requérant et la nature de sa demande, ne permet pas d'offrir une expérience personnalisée et adaptée aux requérants et d'optimiser les délais de traitement. En effet, il a été observé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Des formulaires complémentaires sont régulièrement acheminés au requérant (p. ex. : connexion requise à une borne-fontaine) <p>De plus, une collecte d'information non centralisée (p. ex. : multiples formulaires à compléter) induit du temps d'analyse supplémentaire pour la Ville devant combiner les données provenant de plusieurs documents pour obtenir une évaluation complète.</p>	<p>La Ville devrait analyser la possibilité d'optimiser sa collecte d'information pour les demandes d'événements spéciaux. Par exemple, elle pourrait élaborer des formulaires personnalisés et adaptés selon le profil des requérants, afin de mieux cibler les informations demandées. Ces formulaires pourraient également être optimisés de manière à centraliser toutes les informations requises dans le même formulaire, limitant ainsi la soumission et l'analyse de multiples documents pour les intervenants de la Ville.</p> <p>Enfin, une autre alternative serait de conserver l'usage d'un formulaire unique, tout en dynamisant les informations demandées, afin de s'adapter automatiquement au profil du requérant et à la nature de sa demande (formulaire interactif).</p>	<p>Cet aspect sera considéré dans l'évaluation complète du processus et la mise en œuvre d'un cadre formel événementiel.</p>	  

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
<p>3.2 Informations communiquées au requérant</p> <p>Les informations afférentes aux événements spéciaux qui sont publiées sur le site Internet de la Ville ne sont pas optimales.</p> <p>En effet, il est ardu de trouver les modalités relatives aux événements spéciaux, se trouvant dans la section <i>Permis et licences</i> de la Ville et étant combinées aux informations concernant le <i>Lave-auto</i>, ce qui est peu intuitif.</p> <p>De plus, certaines informations clés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Très peu étoffées, telles que les critères d’admissibilité – Absentes, comme la liste des ressources matérielles offertes en location ou en prêt – Difficiles à trouver, telles que les aspects importants des réglementations ou des politiques municipales, réparties sur le site Internet de la Ville ou noyées dans des référentiels volumineux (p. ex. : règlement concernant les nuisances ou l’urbanisme) <p>Enfin, il est difficile pour le requérant de déterminer à qui s’adresser au sein de la Ville, puisque deux adresses courriel de Services différents sont proposées sur la page d’information du site Internet.</p>	<p>L’absence d’informations disponibles, pertinentes et adaptées influence l’expérience du requérant, qui peine à obtenir des informations clés en temps voulu.</p> <p>Ce qui précède entraîne également du temps sans valeur ajoutée pour les intervenants de la Ville devant :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Répondre à des questions qui pourraient être évitées si l’information était accessible sur le site Internet – Traiter des demandes d’événements qui pourraient être évitées (demande d’événements non nécessaire ou à refuser) – Assurer le transfert au bon Service lorsque la demande n’est pas transmise au Service concerné <p>Enfin, des informations incomplètes, absentes ou difficiles à trouver entraînent une gestion inefficace des attentes du requérant.</p>	<p>La Ville devrait revoir les informations diffusées sur son site Internet afin de rehausser l’expérience du requérant. Par exemple, elle pourrait considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> – D’étoffer davantage les critères d’admissibilité des demandes, voire même présenter des exemples de demandes qui sont usuellement refusées – De publier les possibilités de location ou de prêt en ressources matérielles, incluant la liste de prix si applicable – De vulgariser ou clarifier les aspects importants (p. ex. : règlements, politiques, coordonnées du Service responsable) 	<p>Un comité de travail sera mis en place pour l’évaluation complète du contenu d’informations et la mise en œuvre d’outils de travail uniformisé.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
			La Ville pourrait également envisager de sélectionner une section plus intuitive de son site Internet pour y afficher les détails afférents aux événements spéciaux, afin de favoriser une navigation optimale et plus conviviale pour le requérant.		
Évaluation du troisième critère					
Les outils et les informations destinés aux requérants gagneraient à être personnalisés et vulgarisés afin d'en faciliter leur compréhension, de gérer les attentes et de clarifier les démarches à suivre dans le cadre des événements spéciaux.					

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
Quatrième critère – Les moyens déployés par la Ville favorisent le respect et l'intégrité des ressources prêtées lors de la tenue d'événements				
4.1 Modalités de prêt ou location				
<p>La Ville ne dispose pas de modalités régissant le prêt ou la location des ressources matérielles. En effet, aucun dépôt de garantie n'est exigé, et le requérant n'est pas tenu de signer une décharge de responsabilité pour préciser ses obligations concernant la restitution du matériel.</p> <p>Par ailleurs, il n'existe actuellement aucun processus de vérification de l'état du matériel en amont ou en aval de la location.</p>	<p>L'absence de modalités encadrant le prêt ou la location de ressources matérielles induit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Un risque de remise du matériel dans un état dégradé (p. ex. : brisé, sale, incomplet) – Des coûts supplémentaires de réparation ou de restitution du matériel pour la Ville <p>L'absence de vérification de l'état du matériel crée un décalage avec la valeur municipale de <i>qualité du service</i>⁴ en exposant le requérant à se retrouver avec du matériel potentiellement endommagé.</p>	<p>La Ville devrait instaurer un cadre formel et structuré pour régir le prêt ou la location de ressources matérielles.</p> <p>Par exemple, l'instauration d'un dépôt de garantie, dont le montant pourrait varier selon certains paramètres (p. ex. : profil du requérant, catégorie de matériel, valeur de remplacement), serait un incitatif visant à encourager le respect du matériel, en plus de couvrir le coût des bris lorsqu'applicable. Ce qui précède nécessiterait des efforts de vérification de l'état en amont et en aval du prêt ou de la location.</p> <p>Enfin, la mise en place d'une décharge de responsabilités à signer, précisant les obligations du requérant et les conditions d'utilisation du matériel, serait pertinente dans le contexte.</p>	<p>Cet aspect sera considéré dans l'évaluation complète du processus et la mise en œuvre d'un cadre formel événementiel.</p>	  

⁴ Ville de Pointe-Claire, *Plan Stratégique 2023-2030*, [En ligne]. [https://www.pointe-claire.ca/content/uploads/2023/09/pc_planstrategique-fr_web-v2.pdf] (Consulté le 24 mars 2025).

Constats	Impacts	Recommandations	Commentaires de la Ville de Pointe-Claire	Indices
Évaluation du quatrième critère				
L'instauration d'un cadre formel encadrant le prêt de ressources matérielles permettrait de renforcer une utilisation responsable et d'en préserver l'intégrité lors des événements spéciaux.				

5. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de traitement des événements spéciaux de la Ville de Pointe-Claire est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus, bien que fonctionnel, présente un potentiel d'optimisation de son efficacité, de son efficience et de l'économie des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de gestion des événements spéciaux a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères émanent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant, ainsi que les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de celle-ci pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

Enfin, un tel audit ne peut être réalisé sans l'excellente collaboration des membres du personnel de la fonction audité. Nous tenons donc à souligner leur disponibilité, leur implication et leur promptitude pendant les travaux.

Mallette S.E.N.C.R.L. ^[1]

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés
Québec, Canada
Le 27 mai 2025

^[1] Par : Claudie St-Pierre, CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A127564.

Annexe 1

À propos de l'audit

À propos de l'audit

Limites inhérentes associées au mandat

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à l'ensemble des activités de la Ville. L'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

Responsabilités de la direction de la Ville

La direction de la Ville est responsable du processus de traitement des événements spéciaux. Elle est également responsable de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus de traitement des événements spéciaux, ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugé valables dans les circonstances. Ces critères sont basés principalement sur de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant.

Nous avons planifié et réalisé notre mission de certification conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de traitement des événements spéciaux.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité qui pourrait exister. Les cas de non-conformité aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme importants lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, notamment de notre évaluation des non-conformités significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et nécessitent d'obtenir des éléments probants conformément aux critères applicables.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sur le processus de traitement des événements spéciaux de la Ville.

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification qui sont publiées par les différents organismes professionnels comptables, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mallette applique les *Normes canadiennes de Gestion de la qualité 1 et 2*, soit *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* et *Revue de la qualité des missions* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.