



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion des bâtiments

30 mai 2022

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



SOREL-TRACY

Le 30 mai 2022

Aux membres du conseil municipal
Ville de Sorel-Tracy
71, rue Charlotte
Sorel-Tracy (Québec) J3P 1G5

Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – Gestion des bâtiments

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur la gestion des bâtiments par la Ville de Sorel-Tracy (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, et le présent rapport doit être déposé à la première séance du conseil municipal qui suit sa réception par la direction de la Ville. Celui-ci doit également être publié sur le site Web de la Commission municipale du Québec.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous prions de recevoir, Mesdames, Messieurs, nos salutations les plus distinguées.

Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.¹

¹ CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A129112

Table des matières

1.	Contexte et objectifs	1
2.	Objectif de l'audit et portée des travaux	3
3.	Résultats de l'audit.....	5
4.	Conclusion	13
5.	Objectif et critères d'audit	14

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

La Ville de Sorel-Tracy (ci-après la « Ville ») fournit un ensemble de services à ses citoyens. Elle doit donc développer et maintenir ses infrastructures (actifs) permettant de servir ses citoyens. Plus précisément, la Ville détient plusieurs bâtiments, tels que l'hôtel de ville, l'aréna, la bibliothèque, des locaux communautaires, des chalets de services ainsi que d'autres bâtiments. L'acquisition, l'entretien et le maintien des bâtiments nécessitent des investissements majeurs pour la Ville, et une gestion rigoureuse permettra de prolonger leur durée de vie et de prévoir adéquatement un remplacement, et ce, au moment opportun.

La Ville est la quatrième plus vieille ville canadienne et possède de nombreux bâtiments dont plusieurs sont centenaires et classés immeubles patrimoniaux par le ministère de la Culture et des Communications. De plus, selon le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes de 2019*¹, un nombre préoccupant d'infrastructures municipales sont en mauvais ou en très mauvais état et ont été construites il y a plus de 20 ans, renforçant le besoin de réinvestissement continu dans les infrastructures existantes.

La Ville doit donc planifier, gérer et utiliser efficacement ses actifs en appuyant ses décisions sur une information appropriée, par exemple, leur valeur, leur coût de maintien et d'exploitation, leur état, leur performance, les risques et leur utilisation.

Figure 1 – Valeur comptable des actifs au 31 décembre 2020 selon le rapport financier annuel de la Ville.

	Valeur comptable (coût)	Valeur comptable nette
Infrastructures	164 101 427 \$	94 928 446 \$
Bâtiments	68 819 662 \$	41 516 907 \$
Véhicules	7 825 226 \$	4 108 038 \$
Machinerie et équipement divers	8 817 566 \$	4 568 301 \$
Terrains	11 242 042 \$	11 242 042 \$
Autres	7 263 483 \$	5 783 779 \$
	268 069 406 \$	162 147 513 \$

¹ <http://www.canadianinfrastructure.ca/downloads/bulletin-rendement-infrastructures-canadiennes-2019.pdf>

En ce qui concerne les bâtiments en particulier, la Ville en possède 66, qui sont répartis entre les catégories suivantes et ayant les âges suivants :

Catégorie de bâtiments	Nombre de bâtiments ²	Âge des bâtiments ³			
		0 à 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	> 20 ans
Administratif	6	0	1	0	5
Sociocommunautaire et locatif	11	0	0	1	10
Sportif et récréatif	6	0	0	0	6
Culturels et patrimoniaux	7	0	0	0	7
Chalet de service	23	2	2	5	14
Bâtiment entrepôt / Usage secondaire	10	1	1	2	6
Autre	3	0	0	0	3
TOTAL	66	3	4	8	51

De plus, la Ville étant un organisme municipal, elle est assujettie à la réglementation prévue dans la Loi sur les cités et villes (« LCV »), évoquant que celle-ci doit préparer un plan triennal d'immobilisations (« PTI »), divisé en phases annuelles et détaillant l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations que prévoit effectuer la Ville. Le conseil municipal doit adopter par résolution au plus tard le 31 décembre de chaque année, le programme des immobilisations de la Ville pour les trois années financières subséquentes.

² Au 22 octobre 2021

³ Il est à noter que plusieurs de ces bâtiments ont fait l'objet de travaux majeurs depuis leur construction.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion des bâtiments.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville de Sorel-Tracy a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion des bâtiments.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion des bâtiments. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre ses activités à l'égard du processus de gestion des bâtiments, et ce, conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que nous avons recueilli des 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. Ces derniers sont exposés à la section 5.2.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

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 ou les déficiences significatives qui pourraient exister. Les cas de non-conformité ou déficiences significatives aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs 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, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformité ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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 publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification*, 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.

2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont porté sur la période du 1^{er} mars 2021 au 31 octobre 2021. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en février 2022.

Il est à noter que l'audit que nous avons réalisé s'est limité au processus de gestion des bâtiments de la Ville. Nous n'avons donc pas évalué la fiabilité des données que la Ville utilise dans les documents consultés, l'état des bâtiments de la Ville comme tel, ni le processus détaillé de préparation du PTI.

À la fin de nos travaux, un rapport préliminaire comprenant nos constats a été présenté aux instances concernées de la Ville, et ce, aux fins de discussions. Par la suite, le rapport final a été transmis aux mêmes instances pour la préparation d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations les concernant.

3. Résultats de l'audit

3.1. GOUVERNANCE RELATIVE À LA GESTION DES ACTIFS

3.1.1 Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace des bâtiments de la Ville et sont documentées

L'objectif d'une bonne gestion des actifs consiste à s'assurer que les décisions à tous les échelons dans les différents services de la Ville tiennent compte des critères pertinents tels que les niveaux de service, les risques ainsi que les coûts, et ce, sur le cycle complet de vie des actifs.

Afin de mettre en place une gestion des bâtiments efficace, celle-ci doit être soutenue par des politiques, procédures, directives et orientations.

Politique de gestion des actifs

L'adoption d'une politique de gestion des actifs permet au conseil municipal et à la direction de la Ville de documenter les lignes directrices qu'ils veulent se donner sur les questions reliées à la gestion de l'ensemble des actifs. Une telle politique inclut généralement⁴ :

- Le contexte de la gestion des actifs;
- Les orientations quant aux risques, aux coûts et aux services;
- Les directives pour la prise de décisions relativement aux acquisitions, au remplacement et à l'aliénation des actifs;
- Les approches de financement privilégiées;
- Les rôles et responsabilités des élus et du personnel pour la gestion des actifs.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a aucune politique ni procédure officielle en place relative à la gestion des actifs à la Ville.

Stratégie de gestion des actifs

La stratégie de gestion des actifs permet d'établir une vision d'ensemble des besoins financiers ainsi que de formaliser et structurer le processus afin d'établir les priorités et les niveaux de service à atteindre. De plus, la stratégie définit le processus pour quantifier les impacts de ces priorités et des niveaux de service à atteindre sur les ressources et les investissements de la Ville.

⁴ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités – CERIU

Cette stratégie doit s'arrimer aux orientations stratégiques globales de la Ville. Une telle stratégie inclut généralement⁵ :

- La revue des actifs actuels, des services, des risques, des coûts et des sources de financement;
- L'état actuel des pratiques et gestion des actifs;
- Les objectifs pour la gestion des actifs;
- Le plan d'action pour améliorer la gestion des actifs pour offrir les services aux citoyens;
- Les liens avec les orientations et initiatives de la Ville.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a aucune stratégie officielle de gestion des actifs à la Ville.

Plan de gestion des actifs

Le plan de gestion des actifs établit officiellement le processus de gestion des actifs par la Ville. Ce plan est un outil pour aider la Ville à atteindre ses objectifs stratégiques et à fournir des services cohérents avec les niveaux de service convenus.

Ce plan constitue en soi un outil pour déterminer les priorités d'investissement et comprend notamment⁶ :

- L'inventaire des actifs pour chaque catégorie d'actif;
- La valeur de remplacement des actifs;
- L'état des actifs;
- L'attribution d'un niveau hiérarchique aux actifs en se basant sur le risque;
- L'évaluation du coût des interventions (entretien, réparation, etc.);
- La détermination des modes de financement;
- La détermination des interventions à faire;
- La planification des interventions.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a pas de plan de gestion des actifs officiel à la Ville.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place une politique de gestion des actifs, une stratégie de gestion des actifs ainsi qu'un plan de gestion des actifs. Ceux-ci devront être entérinés par le conseil municipal et par la suite diffusés au personnel visé de la Ville.

⁵ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités – CERIU

⁶ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités – CERIU

3.1.2 Les rôles et responsabilités en matière de gestion des bâtiments sont définis, communiqués et compris

Les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des actifs de la Ville sont assumés par différents intervenants. C'est le Service des bâtiments et équipements qui assume donc les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des bâtiments de la Ville. La responsabilité de la coordination de la gestion et du maintien des bâtiments relève du directeur – Service des bâtiments et équipements. Les responsabilités de planification et de coordination des travaux relatifs aux bâtiments ainsi que la mise en place des activités d'entretien des bâtiments incombent à son service.

Cependant, bien que les rôles et responsabilités semblent être compris par le personnel impliqué dans le processus, ceux-ci ne sont pas officiellement documentés ni diffusés. En effet, considérant que la gestion des bâtiments nécessite l'implication de plusieurs intervenants, et ce, à différents échelons de la Ville, il est important de définir les rôles et responsabilités de chacun des intervenants clés au processus. À cet effet, nous avons pris connaissance de la liste des rôles et responsabilités de certains employés impliqués dans le processus de gestion des bâtiments; celle-ci ne comportait pas les responsabilités et les attentes de la Ville relatives à la gestion des bâtiments.

Dans ce contexte, il devient difficile de mettre en place un processus efficace de gestion des bâtiments et de s'assurer que les intervenants impliqués sont responsables des actions attendues.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de définir officiellement les rôles et responsabilités pour les intervenants impliqués dans le processus de gestion des actifs, incluant la gestion des bâtiments, et de diffuser ceux-ci aux différents intervenants.

3.2. PROCESSUS DE GESTION DES BÂTIMENTS

3.2.1 La Ville dresse un inventaire des bâtiments et collecte les données pertinentes à leur sujet

Dans le cadre d'un plan de gestion des actifs, comme défini à la section 3.1, la Ville doit dresser un inventaire de ses bâtiments et recueillir pour chacun l'information pertinente, pour les services prioritaires à rendre à ses citoyens ainsi que pour les bâtiments représentant des coûts importants. Le but est de soutenir la prise de décision, notamment en ce qui concerne l'entretien ou le maintien des bâtiments.

Les informations requises à l'égard des bâtiments devraient inclure notamment des données telles que :

- Nature et caractéristiques;
- Coût d'acquisition et de remplacement;
- État actuel des bâtiments;
- Risques relatifs aux bâtiments;
- Coûts d'entretien;
- Travaux à réaliser et coûts à assumer sur l'ensemble du cycle de vie;
- Rendement;
- Etc.

Données et informations consignées

La Ville possède plusieurs informations sur ses bâtiments, colligées sous la forme d'un tableau de bord. Ce tableau de bord contient les informations suivantes : description sommaire du bâtiment, type de bâtiment, superficie, année de construction et de transformation majeure, valeur à neuf et valeur selon l'évaluation municipale, coût d'acquisition et de maintien, dépenses annuelles d'entretien et d'exploitation.

De plus, au cours de l'année 2021, la Ville a mandaté une firme externe pour procéder aux évaluations suivantes pour trois de ses bâtiments patrimoniaux :

- Carnet de santé : État général des composants de l'enveloppe et de la structure du bâtiment;
- Étude de code : Conformité en fonction des codes applicables.

Ces évaluations ont permis de connaître l'état actuel des bâtiments, de déterminer les travaux à faire, la période souhaitable d'intervention en fonction de l'urgence et la sécurité des problèmes relevés ainsi que d'établir les budgets qui devront être alloués sur une période de 10 ans.

L'évaluation de ces trois bâtiments a mis au jour des problèmes importants nécessitant des actions et des investissements considérables au cours des prochaines années, dont plus de 500 000 \$ considéré comme des travaux urgents à réaliser, plus de 6 500 000 \$ en travaux à réaliser sur un horizon d'un à deux ans et près de 1 000 000 \$ à réaliser sur un horizon de trois à cinq ans. De plus, en ce qui concerne un de ces bâtiments, il a été déclaré comme n'étant plus apte à soutenir les fonctions pour lesquelles il est destiné dans son état actuel. Considérant les risques de sécurité relatifs au bâtiment, la Ville a pris la décision de le fermer et de prévoir sa démolition.

De plus, la Ville n'a pas procédé à l'évaluation de l'état des autres bâtiments de la Ville et ne dispose pas de l'information nécessaire à l'égard de leur état et des problèmes potentiels qui pourraient nécessiter des investissements au cours des prochaines années. Ce processus est d'autant plus important considérant que près de 80 % des bâtiments de la Ville ont été construits il y a plus de 20 ans. Enfin, bien que la Ville dispose de plusieurs informations sur ses bâtiments, nous pouvons conclure, dans le cadre de nos travaux, que :

- La Ville n'a pas défini officiellement ses besoins d'informations pour soutenir la gestion des différents bâtiments;
- Le niveau de service attendu des bâtiments n'est pas déterminé ni consigné à l'inventaire;
- Les risques liés aux bâtiments, qui pourraient faire en sorte que la Ville ne donne pas le niveau de service attendu, ne sont pas évalués ni consignés à l'inventaire;
- L'information sur le rendement des bâtiments n'est pas disponible.

Ces éléments relevés ne permettent pas à la Ville d'optimiser sa gestion des bâtiments et pourraient avoir un impact sur la planification des besoins, la planification des interventions et sur le rendement des bâtiments en fonction des attentes des citoyens.

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de procéder à la définition de ses besoins d'informations aux fins de soutien du processus de gestion des bâtiments, incluant les responsables de la gestion des données, la fréquence de mise à jour des données, la ou les méthodes de collecte et de mise à jour des données. La définition des besoins devrait tenir compte des éléments tels que l'état des bâtiments, le niveau de service attendu, les risques liés aux bâtiments, l'information financière pertinente ainsi que le rendement des bâtiments.
- Nous recommandons à la Ville, dans le cadre de son plan de gestion des actifs, de mettre en place un processus visant à évaluer l'état de l'ensemble de ses bâtiments et à suivre l'évolution de leur état afin de disposer de l'information nécessaire à la prise de décision pour leur maintien.

3.2.2 Les interventions sur les bâtiments sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités

La Ville doit bien planifier ses interventions à l'égard de ses bâtiments, et ce, tout au long de leur cycle de vie. Elle se doit donc de prendre de nombreuses décisions qui viseront à atteindre les niveaux de service attendus, à assurer le fonctionnement, l'entretien, le maintien et, le cas échéant, la rénovation ou la construction de nouveaux bâtiments. Ces décisions doivent être basées sur les connaissances qu'a la Ville de ses besoins actuels et futurs, et ce, en fonction des priorités et des objectifs stratégiques, tout en tenant compte de sa capacité financière.

Nous avons été en mesure de constater que la Ville a investi près de 15 M\$ pour le maintien de ses bâtiments au cours des cinq dernières années et qu'elle dépense plus de 3,5 M\$ annuellement en ressources humaines et matérielles pour l'entretien de ses bâtiments.

En ce qui concerne l'entretien des bâtiments, nous avons pu constater qu'un calendrier annuel d'organisation du travail est établi et mis en place par le service des bâtiments et équipements et que l'entretien inclut certaines inspections pour des équipements ou composants précis. Cependant, ce calendrier n'est pas exhaustif et doit continuer d'être bonifié afin de documenter les connaissances des employés. De plus, selon les informations recueillies, le personnel en place détient les compétences requises en mécanique et électricité, ce qui leur permet d'évaluer l'état et de déterminer les interventions requises à l'égard de ces éléments. Le personnel actuel ne détient cependant pas l'expertise en architecture et enveloppe des bâtiments.

Détermination des interventions prioritaires

Présentement, et comme décrit à la section 3.2.1, l'état des bâtiments est généralement inconnu à l'exception des bâtiments ayant fait l'objet d'une évaluation externe. Les interventions requises sur les bâtiments sont donc déterminées en mode réactif plutôt qu'en mode préventif, et ce, au fur et à mesure que les problèmes sont découverts sur les bâtiments.

La Ville remplit son obligation à l'égard de la planification des actifs par l'entremise de l'exercice du PTI auquel participent l'ensemble des services. Cependant, le manque d'informations pertinentes sur l'état des bâtiments empêche la Ville de pouvoir planifier efficacement ses interventions et de déterminer les investissements requis à court, moyen et long terme afin d'assurer un maintien des bâtiments et d'assurer que ceux-ci sont aptes à soutenir les fonctions auxquelles ils sont destinés. Les interventions inscrites au PTI sont donc celles qui sont urgentes et pour lesquelles la Ville détient les capacités financières et humaines. À titre d'exemple, l'évaluation des trois bâtiments patrimoniaux a permis de relever des besoins importants en termes d'investissements pour lesquels la Ville n'a présentement pas les ressources. Le report de ces investissements pourrait augmenter les coûts prévus. Une évaluation plus systématique de l'état des bâtiments permettrait de détecter les problèmes plus rapidement et d'étaler les projets et les investissements requis. Le mode de gestion deviendrait donc préventif plutôt que réactif.

Comme mentionné préalablement, la Ville a procédé, en 2021, à une évaluation complète de l'état de trois de ses bâtiments par l'entremise de rapports externes lui permettant de savoir quelles actions prioritaires à prendre à court, moyen et à long terme. La Ville a tenu compte des recommandations et des conclusions dans son PTI. Toutefois, considérant sa capacité budgétaire actuelle, la Ville a limité les investissements prévus aux travaux jugés urgents par la firme externe ayant produit les rapports.

Nous avons donc relevé les lacunes suivantes en ce qui concerne la détermination des interventions prioritaires :

- La Ville n'a pas officiellement défini de critères pour soutenir le processus de prise de décision à l'égard des priorités, et ce, afin d'assurer l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation;
- Nous avons pu observer que la Ville tient compte de certaines orientations stratégiques dans le cadre de son processus de décision, mais il n'y a pas d'orientation stratégique de gestion des actifs officiellement définie;
- Comme mentionné à la section 3.2.1, puisque les données relatives au niveau de service attendu, aux risques liés aux bâtiments ainsi qu'au rendement des bâtiments ne sont pas consignées, il est difficile de tenir compte de ces éléments dans le processus de priorisation des interventions;
- La Ville ne maintient pas officiellement à jour l'état de ses bâtiments et les coûts prévus relatifs à leur maintien.

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de définir officiellement les orientations stratégiques en matière de gestion des actifs et de les communiquer aux différentes parties prenantes à la gestion des actifs;
- Nous recommandons à la Ville, par l'entremise du plan de gestion des actifs, de mettre en place un processus officiel et structuré à l'égard de la planification des interventions en fonction des priorités, incluant :
 - La définition des critères organisationnels pour soutenir la prise de décision, dont les critères permettant de déterminer si la Ville continue d'entretenir un bâtiment, le rénove ou procède à son remplacement;
 - L'intégration du niveau de service attendu, des risques liés aux bâtiments et du rendement des bâtiments dans le processus de priorisation des interventions;
 - La mise à jour de l'état des bâtiments et des coûts relatifs à leur maintien, à la lumière des données pertinentes.

3.2.3 La Ville procède à l'analyse des coûts d'un projet d'infrastructure (investissements, coûts d'exploitation, entretien, etc.) en tenant compte du cycle de vie complet

Dans le cadre d'un nouveau projet de construction d'un bâtiment, la Ville doit mettre en place un processus permettant d'évaluer non seulement le coût de l'investissement initial, mais également les coûts d'exploitation, d'entretien et de maintien de l'actif en question afin d'être en mesure de déterminer les besoins financiers sur la durée de vie de l'actif et de prendre les décisions appropriées à l'égard de celui-ci. Une telle analyse permet d'avoir l'ensemble de l'information requise afin de prendre une décision éclairée sur le projet en question.

En février 2020, la Ville a déposé une estimation des coûts et un montage financier du projet (ci-après l'« analyse ») de construction d'un nouveau complexe sportif et récréatif. Ce projet est prévu au PTI de la Ville et représente un investissement de 30,8 M\$ en 2022, 2023 et 2024. Ce projet fait suite à plusieurs études et évaluations de la piscine Laurier-R.-Ménard et à la conception de scénarios qui ont mené à une décision de la Ville de construire un nouveau centre aquatique.

Cette analyse présente les coûts directs estimés du projet ainsi que le montage financier prévu. Elle présente également les résultats prévisionnels incluant les coûts d'exploitation annuels prévus. Parmi ces coûts, nous retrouvons les frais d'entretien général et spécialisé. Cependant, l'étude n'inclut pas les coûts de maintien du bâtiment sur le cycle de vie complet de celui-ci. (c.-à-d., réparations, remplacements et entretien requis)

Selon nos discussions et à la suite des travaux effectués, nous savons que la Ville n'a pas de processus officiel relatif à l'évaluation des coûts d'un projet d'infrastructure tenant compte du cycle de vie complet du bâtiment. Un tel processus permet d'assurer l'obtention de toutes les informations requises afin d'assister à la prise de décision ainsi que de prévoir, sur un horizon moyen et long terme, les interventions requises à l'égard du bâtiment.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus officiel relatif à l'évaluation des coûts d'un projet d'infrastructure tenant compte du cycle de vie complet de l'actif.

4. Conclusion

La Ville détient plusieurs dizaines de bâtiments lui permettant d'offrir un ensemble de services à ses citoyens. Elle doit donc planifier, gérer et utiliser efficacement ses bâtiments en appuyant ses décisions sur une information appropriée afin de prolonger leur durée de vie et prévoir les investissements nécessaires au moment opportun.

Bien que la Ville possède un inventaire de ses bâtiments et qu'elle possède plusieurs informations à leur égard, le processus de gestion des bâtiments pourrait, à notre avis, faire l'objet d'amélioration significative et d'optimisation des ressources de la Ville.

Gouvernance relative à la gestion des actifs

La Ville ne possède actuellement pas de politique, de stratégie, ni de plan de gestion des actifs, ce qui lui permettrait la mise en place d'une gestion efficace de ses bâtiments. La Ville devra rédiger ces documents, les faire entériner par le conseil municipal et les diffuser au personnel visé.

Les rôles et responsabilités au sein du service sont bien compris par le personnel impliqué dans le processus. Cependant, ils devraient être officiellement définis et diffusés aux parties prenantes.

Processus de gestion des bâtiments

La Ville possède plusieurs informations sur ses bâtiments, colligées sous la forme d'un tableau de bord. Cependant, l'information consignée ne permet pas à la Ville d'optimiser sa gestion des bâtiments et cela pourrait avoir un impact sur la planification des besoins, la planification des interventions et sur le rendement des bâtiments en fonction des attentes des citoyens.

La Ville devra procéder à la définition de ses besoins d'information aux fins de soutien du processus de gestion des bâtiments; celle-ci devra tenir compte des éléments tels que l'état des bâtiments, le niveau de service attendu, les risques liés aux bâtiments, l'information financière pertinente ainsi que le rendement des bâtiments.

De plus, l'évaluation de l'état de ses bâtiments se limite aux trois bâtiments patrimoniaux de la Ville. La Ville devra intégrer dans son plan de gestion des actifs un processus visant à évaluer l'état de l'ensemble de ses bâtiments et à en suivre l'évolution pour disposer de l'information nécessaire à la prise de décision et à la priorisation des interventions, et ce, afin d'assurer le maintien des bâtiments.

En ce qui concerne la détermination des interventions prioritaires, nous avons constaté que la Ville n'a pas défini de critères officiels pour soutenir le processus de prise de décision à l'égard des priorités, et ce, afin d'assurer l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Enfin, en ce qui concerne l'analyse des coûts d'un projet d'infrastructure, la Ville n'a pas de processus officiel relatif à l'évaluation des coûts du projet tenant compte du cycle de vie complet de l'actif qui permettrait de faciliter la prise de décision et de prévoir, sur un horizon à moyen et long terme, les interventions requises à l'égard du bâtiment en question.

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion des bâtiments.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace des actifs de la Ville.
- Les rôles et responsabilités en matière de gestion des bâtiments sont définis, communiqués et compris.
- La Ville dresse un inventaire des bâtiments et collecte les données pertinentes à leur sujet.
- Les interventions sur les bâtiments sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités.
- La Ville procède à l'analyse des coûts d'un projet d'infrastructure (investissements, coûts d'exploitation, entretien, etc.) en tenant compte du cycle de vie complet.



rcgt.com



Certification | Fiscalité | Conseil