

**VILLE DE  
BROSSARD**

Aux membres du conseil  
municipal

**VÉRIFICATION DE  
L'OPTIMISATION DES  
RESSOURCES**

Rapport final

Le 21 décembre 2023

**MALLETTE**



# TABLE DES MATIÈRES

1.	Objectifs et critères d'audit.....	1
2.	Limitations.....	2
3.	Portrait de la situation actuelle.....	2
3.1	Introduction.....	2
3.2	Processus de gestion des permis et certificats.....	3
3.2.1	Émission du permis et transmission du permis à l'évaluateur.....	3
3.2.2	Réalisation des travaux et de l'inspection.....	3
3.2.3	Réception de l'évaluation et inscription au rôle.....	4
3.2.4	Fermeture du permis.....	4
3.3	Rôles et responsabilités.....	4
3.4	Outils et systèmes.....	6
4.	Diagnostic.....	8
4.1	Définition des indices.....	8
4.2	Grille diagnostique.....	9
5.	Commentaires de la Ville.....	16
6.	Conclusion globale.....	17

## ANNEXES

Annexe 1 : À propos de l'audit

# 1. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'AUDIT

## Objectif de l'audit



S'assurer que la Ville effectue un suivi rigoureux des permis et certificats émis sur son territoire afin de favoriser une mise au rôle efficace, efficiente, économique et en temps opportun, permettant d'optimiser ses revenus fiscaux.

La Ville de Brossard (la Ville) émet annuellement plus de 1 440 permis et certificats totalisant une valeur de travaux de plus de 268 millions de dollars et contribuant aux revenus annuels provenant des taxes sur la valeur foncière. Dans l'optique d'assurer l'inscription au rôle des travaux exécutés afin d'en tirer des revenus, la Ville s'est dotée d'un processus d'émission, de suivi et de clôture des permis et certificats réalisé en collaboration avec la Direction de l'urbanisme et la Direction des finances.

Les diverses activités effectuées entre le moment de l'émission du permis ou certificat, jusqu'à la facturation des revenus, impliquent de nombreux intervenants, internes et externes, et sont échelonnées sur une période supérieure à un an. Des lacunes dans ce processus pourraient résulter en perte de revenus fiscaux, entraînant des impacts négatifs sur les services offerts aux citoyens et une iniquité entre ces derniers.

Affectée par d'importants mouvements de personnel, la Direction de l'urbanisme accuse une charge de travail élevée, ce qui induit des retards importants dans ses activités de gestion de permis et certificats. La Ville se questionne ainsi sur l'efficacité et l'efficience de son processus de mise au rôle, de suivi et de clôture des permis et certificats ainsi que sur la réalisation de ces activités en temps opportun.

Les recommandations issues du présent audit permettront à la Ville d'optimiser ses ressources en vue d'obtenir un rôle d'évaluation foncière représentatif de la réalité.

## CRITÈRES D'AUDIT

1



La conception et l'application du processus de gestion des permis et certificats émis favorisent une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.

2



La Ville effectue un suivi rigoureux et en temps opportun des permis et certificats émis.

## Portée des travaux

Les travaux d'audit ont été réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur comme la *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19) et la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (chapitre A-19.1).

Les travaux ont été concentrés sur le processus de gestion des permis et certificats émis, de l'octroi du permis à la mise à jour du rôle d'évaluation. Les analyses portent principalement sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 30 septembre 2023. Il est cependant possible que certaines des informations obtenues et traitées concernent des situations à l'extérieur de cette période.

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



- Norme canadienne 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, « Revues de la qualité des missions »

---

## 2. LIMITATIONS

Certaines limitations sont associées aux travaux réalisés dans le cadre de la présente VOR :

- La VOR a été menée auprès des directions et divisions de la Ville de Brossard. Ainsi, le Service de l'évaluation de l'agglomération de Longueuil n'a pas été impliqué
- L'audit mené n'inclut pas la validation des calculs de taxes et pénalités en découlant, la réalisation des tests sur la production des avis d'infraction et des tests de validation des délais réglementaires

## 3. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE

### 3.1 Introduction

La définition, la diffusion et la mise en application adéquates des activités d'urbanisme favorisent la conformité aux standards conçus par la Ville et garantissent l'équité fiscale pour les contribuables. Le suivi rigoureux des activités de délivrance et d'inspection des permis et des certificats ainsi que la mise au rôle permettent à la Ville d'atteindre plusieurs objectifs :

Grâce à la délivrance de permis et de certificats, la Ville peut :

- Encadrer le développement de son territoire
- Assurer un milieu de vie adapté et sécuritaire pour ses citoyens de même que pour les entreprises et organismes de son territoire

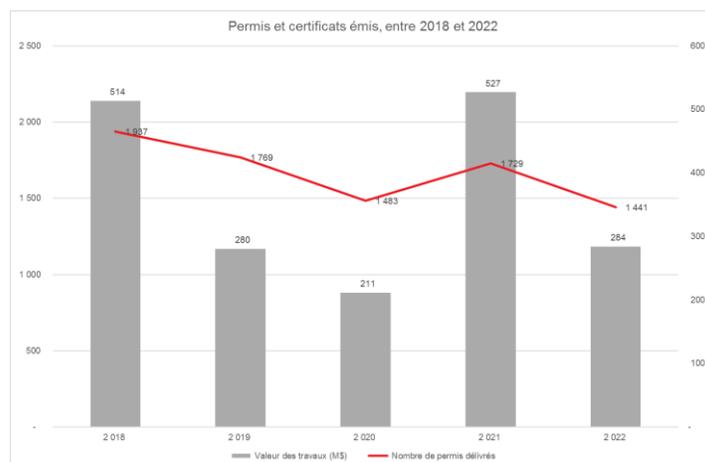
La Ville recourt aux activités d'inspection pour :

- Maîtriser le développement du territoire et contribuer ainsi à sa prospérité et à sa croissance durable
- Veiller au respect des :
  - Priorités d'aménagement
  - Règlements qu'elle a adoptés
  - Lois encadrant la gestion du territoire

Enfin, la Ville doit maintenir à jour le rôle d'évaluation foncière. Cette mise à jour régulière et continue se traduit dès lors en revenus fiscaux supplémentaires pour la Ville, ce qui augmente sa capacité à répondre à la croissance de sa population et contribue au maintien et à l'ajout d'infrastructures essentielles. En conséquence, le bien-être et la qualité de vie des citoyens sont améliorés.

Le nombre des permis enregistrés des baisses consécutives de 2018 à 2020 comme l'illustre le graphique ci-dessous. Malgré le bond constaté en 2021, le nombre des permis délivrés a ensuite rechuté en 2022.

**Graphique 1 – Permis et certificats émis, entre 2018 et 2022**



En novembre 2023, le nombre des permis émis pour cette année fiscale est de 1 065, ce qui confirme la tendance baissière observée.

## 3.2 Processus de gestion des permis et certificats

Le processus actuel de la gestion des permis et des certificats émis suit les étapes présentées ci-dessous.

### 3.2.1 Émission du permis et transmission du permis à l'évaluateur

Afin d'encadrer la gestion de son territoire, la Ville s'est dotée de règlements d'urbanisme, notamment le *Règlement sur l'émission des permis et certificats* (REG-363) en vertu duquel, la Ville dispose de 60 jours ouvrables pour délivrer un permis, lorsque celui-ci est complet et conforme. C'est également lors de l'émission que les permis sont transmis à l'évaluateur, plus précisément lorsque l'inspecteur répond positivement à la question qui s'affiche automatiquement dans la fenêtre générée par le logiciel *AccèsCité Territoire*.

La facturation des permis est soumise au *Règlement REG-7-039*, qui régit l'adoption de la grille tarifaire. Ce règlement spécifie également les types de permis ainsi que les montants des dépôts requis lors de la délivrance des permis. Une partie de ces dépôts est restituée au requérant à différentes étapes des travaux, jusqu'au remboursement intégral à la fin du projet.

### 3.2.2 Réalisation des travaux et de l'inspection

Les échéances des permis sont régies par le *Règlement sur l'émission des permis et certificats n° 363*, avec des délais variant de 3 à 24 mois en fonction du type de permis.

D'autres lois et règlements encadrent la réalisation des activités d'inspection, dont la *Loi sur le bâtiment* (L.R.Q., c. B -1.1) qui adopte le *Code de construction* (B-1.1, r. 2) et le *Code de sécurité* (B-1.1, r. 3).

---

Les inspections réalisées servent à valider la conformité des travaux par rapport aux travaux prévus selon le permis ou le certificat de même que la conformité aux codes de la *Loi sur le bâtiment*.

À l'heure actuelle, la division Permis et inspections a suspendu la réalisation d'inspection systématique à différentes phases des travaux. Il incombe au demandeur d'initier le contact avec la Ville afin de solliciter une inspection, ce qui lui permet de récupérer le montant du dépôt au prorata de l'avancement des travaux.

Lorsqu'une inspection est effectuée, les inspecteurs en bâtiments utilisent une tablette électronique pour consigner les détails de l'inspection. Les documents et les informations sont ensuite transmis aux secrétaires de la division Permis et inspections, qui enregistrent manuellement les résultats dans *AccèsCité Territoire*.

Lors des inspections ou du traitement des plaintes et requêtes, il arrive parfois que les inspecteurs en bâtiments constatent des infractions aux règlements d'urbanisme. Dans ce cas, les inspecteurs en bâtiments émettent des avis de non-conformité et en font le suivi par la suite.

### **3.2.3 Réception de l'évaluation et inscription au rôle**

Au Québec, c'est la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q., c. F -2.1) qui énonce les principaux encadrements en matière d'évaluation et de taxation municipales.

Les certificats d'évaluation et les avis de modification du rôle d'évaluation foncière, produits par l'évaluateur et fournissant des détails sur la situation antérieure et postérieure à l'évaluation de la propriété, sont transmis en lot à la Division Revenus et taxation par le biais d'une plateforme de partage avec la Ville.

Les données concernant les modifications au rôle sont automatiquement importées dans le système de taxation TFP. Le cas échéant, la facture est acheminée par la poste au citoyen.

### **3.2.4 Fermeture du permis**

La fermeture du permis dans le logiciel *AccèsCité Territoire* s'effectue lors de l'archivage des dossiers des permis.

Le présent rapport de vérification de l'optimisation des ressources est consacré à l'audit du segment portant sur le suivi des permis et certificats émis décrit aux sections 2.2.2, 2.2.3 et 2.2.4.

## **3.3 Rôles et responsabilités**

La gestion des permis et certificats émis implique la collaboration entre deux services municipaux, à savoir la Direction de l'urbanisme et la direction des finances, en plus de la participation du Service de l'évaluation de l'agglomération de Longueuil en tant qu'évaluateur externe. Les rôles et responsabilités sommaires de ces trois parties sont présentés dans le tableau ci-dessous.

PARTIES PRENANTES	RÔLES ET RESPONSABILITÉS SOMMAIRES
Direction de l'urbanisme	<p>La Ville dispose d'une Direction de l'urbanisme dont le rôle principal est de planifier un aménagement durable du territoire, de guider les individus dans la concrétisation de leurs projets immobiliers, et de garantir le maintien de la qualité de vie des habitants de la Ville.<sup>1</sup> Sous la direction de l'urbanisme se trouve le Service des permis et inspections, organisé en deux divisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ La division Permis et service aux citoyens, composée de quatre préposés aux permis et à l'urbanisme, est responsable des tâches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réception, l'ouverture et la documentation des demandes de permis et de certificats de même que la délivrance de certains types de permis tels que les permis piscine ou de démolition accessoire, conformément aux lois et règlements applicables</li> <li>- La réception et le traitement des plaintes et requêtes en première ligne</li> <li>- La production de rapports des statistiques telles que le nombre de permis en attente, les délais d'analyse des permis et les délais de prise en charge des requêtes</li> <li>- L'encaissement des permis</li> <li>- La transmission des permis à l'évaluateur par le biais du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i></li> </ul> </li> <li>↪ La division Permis et inspections est composée de 11 inspecteurs qui jouent un rôle central dans le processus à l'étude. Leurs principaux rôles et responsabilités consistent à effectuer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse et la documentation des demandes de permis et de certificats plus complexes de même que la délivrance de ceux-ci, conformément aux lois et règlements applicables</li> <li>- La transmission des permis à l'évaluateur par le biais du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i></li> <li>- La réalisation d'inspection des travaux afin d'en assurer la conformité avec le permis ou le certificat délivré</li> <li>- La formulation, l'émission et le suivi d'avis d'infraction lorsqu'il y a constatation de non-conformité</li> <li>- La documentation et le suivi des plaintes et des requêtes des citoyens afférentes à la Direction de l'urbanisme, reçues après un premier tri effectué par l'équipe de la division Permis et service aux citoyens</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> Adapté de : Brossard (2023). *Administration municipale - Direction de l'urbanisme*, Site Web de la Ville, [En ligne], [<https://www.brossard.ca/vie-municipale/administration-municipale>] (Consultée le 22 novembre 2023).

PARTIES PRENANTES	RÔLES ET RESPONSABILITÉS SOMMAIRES
Direction des finances	<p>La Direction des finances est responsable de planifier et de contrôler toutes les activités financières et administratives de la Ville, et ce, en étroite collaboration avec les autres services municipaux<sup>2</sup>.</p> <p>La division Revenus et taxation assume, sous la direction des finances, l'ensemble des tâches reliées à la taxation et à la mise au rôle des permis et des certificats. La division, qui compte deux ressources dédiées à la mise à jour du rôle, assure notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ La réception et le suivi des évaluations réalisées, et l'intégration des données d'évaluation du rôle municipal au logiciel de taxation TFP</li> <li>↪ L'envoi aux citoyens de la facturation des ajouts et des modifications au rôle, en respect des lois et règlements applicables</li> <li>↪ La réception et le suivi des questions et des demandes de renseignements des citoyens sur les comptes d'ajustements en lien avec les certificats d'évaluation émis</li> </ul>
Service de l'évaluation de l'agglomération de Longueuil (externe à la Ville)	<p>L'évaluation est effectuée en sous-traitance par le Service d'évaluation de l'agglomération de Longueuil.</p> <p>L'évaluateur procède à une évaluation conformément au <i>Règlement sur le rôle d'évaluation foncière</i> (F-2.1, r. 13), à la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i>, au Manuel de l'évaluation foncière du Québec et aux normes de pratique professionnelle de l'Ordre des évaluateurs agréés du Québec.</p>

### 3.4 Outils et systèmes

Pour la réalisation du processus de gestion des permis et certificats, les intervenants utilisent divers outils et systèmes, répertoriés dans le tableau suivant.

OUTIL ET SYSTÈME	DESCRIPTION DE L'UTILISATION
<b>SERVICE DES PERMIS ET INSPECTIONS</b>	
<i>AccèsCité Territoire</i>	<p>Le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> est utilisé dans l'exécution des tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Émettre des permis et consigner les documents de référence</li> <li>↪ Consigner les plaintes et les requêtes</li> <li>↪ Documenter les inspections, le cas échéant</li> <li>↪ Extraire les informations de gestion ou des listes de permis à inspecter</li> <li>↪ Consulter la réglementation applicable</li> </ul>

<sup>2</sup> Adapté de : Brossard (2023). *Administration municipale - Direction des finances*, Site Web de la Ville, [En ligne], [<https://www.brossard.ca/vie-municipale/administration-municipale>] (Consultée le 22 novembre 2023).

OUTIL ET SYSTÈME	DESCRIPTION DE L'UTILISATION
Procédures et liste des points à inspecter	Les inspecteurs en bâtiments disposent de fiches qui énoncent la procédure à suivre selon les différents permis. Plusieurs listes sont également mises à leur disposition pour indiquer les éléments à valider lors de l'inspection.
Tablette électronique	Les inspecteurs ont à leur disposition une tablette électronique pour effectuer les inspections.
<i>Bluebeam</i>	<i>Bluebeam</i> permet aux inspecteurs en bâtiments d'annoter directement les plans en format PDF. L'outil est en cours d'utilisation et tous les inspecteurs n'y ont pas accès.
Courriel	Le courriel est utilisé pour les fins suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="581 674 1338 764">- Communications internes entre les intervenants du processus, à l'aide des messages prédéfinis programmés dans <i>AccèsCité Territoire</i></li> <li data-bbox="581 772 1338 835">- Communication avec les citoyens via Outlook, à l'aide de messages prédéfinis avec les composantes « Quick Parts »</li> </ul>
Explorateur de fichiers	Les photos des inspections et autres documents pertinents relatifs aux permis se trouvent dans l'explorateur de fichiers.
<b>SERVICE DES FINANCES</b>	
Procédures	La division Revenus et taxation dispose d'un recueil des procédures visant, par exemple, à former les ressources sur l'envoi des factures ou la tenue à jour du rôle d'évaluation.
<i>AccèsCité Territoire</i>	Le logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> est utilisé uniquement pour la consultation des dossiers.
Logiciel de taxation (TFP)	Le logiciel de taxation TFP permet aux ressources de la division Revenus et taxation de consigner les informations et les changements de valeur des propriétés et d'émettre les factures en conséquence.
Plateforme de partage (SharePoint)	La plateforme de partage est utilisée en collaboration avec l'évaluateur externe pour le dépôt des certificats d'évaluation.

---

## 4. DIAGNOSTIC

### 4.1 Définition des indices

#### Indice de criticité

L'indice de criticité se définit comme suit en fonction de notre appréciation de l'urgence d'agir – notre estimation s'accroît selon la probabilité que le risque se réalise et selon l'impact du risque 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'investissement se considère dans sa globalité (incluant la récurrence à envisager), que ce soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

L'indice relatif à l'investissement se définit comme suit en fonction de l'investissement nécessaire à la mise en place de la recommandation :



Faible



Moyen



Élevé

#### Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation se définit comme suit, en fonction 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 se définit comme suit 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

Au cours de notre mandat, nous avons mis en œuvre différentes procédures d'audit, notamment l'analyse des pratiques d'autres villes pour des activités comparables, la réalisation des entrevues avec les intervenants et l'inspection de documents qui nous ont permis d'accumuler des éléments probants sur lesquels repose notre diagnostic de la situation au regard des critères convenus.

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES
<b>PREMIER CRITÈRE - LA CONCEPTION ET L'APPLICATION DU PROCESSUS DE GESTION DES PERMIS ET CERTIFICATS ÉMIS FAVORISENT UNE UTILISATION EFFICACE, EFFICIENTE ET ÉCONOMIQUE DES RESSOURCES.</b>				
<b>1.1 ACTIVITÉS D'INSPECTION</b>				
<p>Avant de délivrer un permis, la Ville valide que les travaux prévus respectent la réglementation en vigueur, ce qui permet d'assurer le respect des priorités de développement ainsi que la santé et sécurité des citoyens. L'inspection des travaux permet de s'assurer que ces derniers ont été réalisés conformément au permis émis et donc à la réglementation. Par ailleurs, pour certains travaux de grande envergure ou spécifiques, il y a lieu d'identifier des jalons d'inspection en cours de travaux afin d'assurer la conformité.</p> <p>Actuellement, la Direction de l'urbanisme concentre ses activités à la délivrance des permis et des certificats ainsi qu'au traitement diligent des plaintes et des requêtes. Limitée dans ses ressources et son temps, et dans un souci d'offrir un service efficient au citoyen, elle a pratiquement suspendu ses activités d'inspection, réalisant les inspections uniquement lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le citoyen en fait la demande explicite</li> <li>- Le citoyen réclame le dépôt laissé lors de la demande de permis (pour certains types de permis seulement)</li> <li>- Une plainte concernant un permis ou la réalisation de travaux est acheminée à la Ville</li> </ul> <p>La Ville n'effectue donc pas d'inspection systématique de tous les permis émis ni au fur et à mesure de l'avancement des travaux lorsque requis.</p> <p>Certains travaux pourraient donc ne jamais faire l'objet d'inspection.</p>	<p>L'absence d'inspection systématique ne permet pas à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'assurer la conformité des travaux avec la réglementation en vigueur, compromettant ainsi le respect des règlements de la Ville</li> <li>- De détecter des non-conformités et éviter des risques pouvant même menacer la sécurité physique des occupants</li> </ul> <p>Le nombre important de dépôts non réclamés indique que plusieurs permis, pour lesquels la Ville a jugé qu'un dépôt était nécessaire pour assurer le respect réglementaire des travaux, n'ont pas fait l'objet d'un suivi de la part des citoyens.</p>	<p>La Ville doit mettre une priorité sur la réalisation des activités d'inspection pour les permis émis, et émettre les directives nécessaires en ce sens.</p> <p>La Ville devrait instaurer un suivi particulier sur les permis qui ont nécessité un dépôt.</p>		  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES
	<p>La Ville exige des dépôts pour la réalisation de certains jalons importants dans les travaux, tels que le raccordement ou l'abattage d'arbre, afin de limiter les ajustements ultérieurs à réaliser par la Ville. Les citoyens soumettent des preuves par courriel à la Ville pour garantir la réalisation de ces étapes, assurant ainsi un certain contrôle sur les activités réalisées par les citoyens. Toutefois, nos travaux ont révélé que de nombreux dépôts ne sont pas réclamés et qu'aucune attestation de réalisation de ces jalons importants n'a été fournie. En effet, en date des travaux, plus de 500 dépôts non remboursés, datant de 2021 ou antérieurs, figuraient aux livres de la Ville pour un montant de près de 2 M\$.</p>				
<b>1.2</b>	<b>PROCESSUS, RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b>				
	<p>Bien que les Directions impliquées aient mis en place des procédures et des outils relatifs au processus de gestion des permis émis, il n'existe actuellement aucune description formelle et documentée de ce processus.</p> <p>De plus, nos entrevues ont démontré qu'aucun intervenant à la Ville ne maîtrise le processus dans son intégralité, en particulier la nature des travaux et les outils utilisés par l'évaluateur. Par exemple, aucun des intervenants rencontrés n'est en mesure de spécifier qui est responsable de mettre à jour le statut d'évaluation sur <i>AccèsCité Territoire</i>.</p> <p>Finalement, il n'existe aucune directive sur les méthodes d'inspection à privilégier en fonction des types de permis, soit une inspection sur les lieux des travaux ou de manière virtuelle (à l'aide d'outils technologiques ou par la transmission de documents et de photos).</p>	<p>L'absence d'une documentation formelle du processus et de la maîtrise de l'ensemble du processus par au moins un intervenant peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de la confusion entre les intervenants du processus, particulièrement lorsque celui-ci implique plusieurs intervenants, tel que le processus à l'étude</li> <li>- Engendrer un dédoublement dans les tâches effectuées ou l'omission de certaines tâches, telles que les tâches de suivi décrites à la section portant sur l'évaluation du 2<sup>e</sup> critère par exemple</li> <li>- Générer des pertes d'efficacité ou d'efficience, par exemple l'absence de directive sur les méthodologies d'inspection fait en sorte qu'un inspecteur pourrait privilégier une méthode plus énergivore que la situation ne le réclame</li> <li>- Limiter l'obtention d'une source fiable et commune d'information, tant à l'échelle de la Ville qu'au sein des différents services, complexifiant l'autonomie ainsi que la formation du personnel</li> </ul>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documenter le processus dans son ensemble ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants afin de permettre l'appropriation et la compréhension complète et globale du processus par les intervenants, incluant les directives sur les méthodologies d'évaluation</li> <li>- Identifier un propriétaire de processus, qui sera le garant de la bonne gestion de l'ensemble des étapes du processus y compris celle relative à l'évaluation des permis</li> <li>- Identifier un responsable à la Ville chargé d'effectuer le lien avec l'évaluateur</li> </ul>		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES
<p><b>1.3 UTILISATION DES OUTILS ET SYSTÈMES</b></p> <p>Nos travaux ont révélé une sous-utilisation du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le module « Mobilité » qui permet d'automatiser le transfert des données d'inspection vers le module « Permis » est en processus d'implantation à la ville. Il n'est pas utilisé par la division Permis à ce jour, obligeant les secrétaires de transcrire manuellement les données recueillies lors des inspections</li> <li>- La fonction « Communication avec le citoyen » n'est pas utilisée. Cette fonction permet d'envoyer des courriels à l'adresse fournie dans le dossier du permis, par exemple dans le cas de demandes de précisions sur l'avancement des travaux</li> <li>- Les listes permettant d'obtenir une vue détaillée sur l'ensemble des dates (ex. : permis échus, dates inscrites sur les avis d'infraction, etc.) ne sont pas pleinement utilisées</li> </ul>	<p>La sous-utilisation du logiciel <i>AccèsCité Territoire</i> entraîne la réalisation de tâches manuelles sans valeur ajoutée telles que la retranscription d'informations dans un courriel ou dans le module Permis.</p> <p>De plus, la retranscription manuelle faite par les secrétaires peut engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des délais dans la documentation des travaux d'inspection dans le système</li> <li>- Un manque de standardisation</li> <li>- Une augmentation du risque d'erreurs</li> </ul>	<p>La Ville aurait avantage à réviser les fonctions disponibles dans <i>AccèsCité Territoire</i> afin de maximiser l'utilisation des fonctions pertinentes dans le processus, notamment celles identifiées dans le présent constat. La Ville devrait notamment prévoir un plan d'implantation pour le module « mobilité » afin d'optimiser le temps des ressources internes.</p> <p>Par ailleurs, la Ville devrait prévoir une formation (intégrant les nouvelles fonctionnalités ajoutées) afin de s'assurer que les utilisateurs du système maîtrisent l'ensemble des fonctionnalités pertinentes.</p>		  

CONSTATS		IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES
<b>1.4</b>	<b>QUALITÉ DES DONNÉES</b>				
	<p>L'examen des bases de données extraites d'<i>AccèsCité Territoire</i> a révélé les problématiques suivantes en ce qui a trait à la qualité des données saisies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La date prévue de fin de travaux n'est pas complétée</li> <li>- La date de début des travaux enregistrée dans <i>AccèsCité Territoire</i> correspond à la date d'émission du permis et pourrait ne pas refléter la date réelle de début des travaux</li> <li>- La fermeture du permis s'effectue lors de l'archivage des dossiers de permis, longtemps après leur émission. À cet égard, nous avons retracé plus de 2900 permis pour lesquels l'évaluation est achevée, mais qui ne sont pas encore fermés dans le système</li> <li>- Le statut concernant l'évaluation des permis n'est pas systématiquement mis à jour, notamment les statuts suivants : non requis à l'évaluateur, pas de transmission et évaluation complétée</li> <li>- Les champs suivants ne sont pas complétés : date de demande de permis, emplacement, date prévue et date effective de fin de travaux, et date de fermeture de permis</li> </ul>	<p>Des données erronées ou incomplètes dans <i>AccèsCité Territoire</i> limitent l'analyse des données et par conséquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La possibilité de suivre l'avancement des permis</li> <li>- La planification des activités devant être réalisées telles que les inspections ou les évaluations</li> <li>- L'identification des problématiques en temps opportun</li> <li>- Peut entraîner des délais indus de délivrance et d'évaluation de permis</li> </ul>	<p>La Ville devrait documenter les champs à compléter dans la réalisation des différentes étapes du processus ainsi que le détail des informations à saisir. La Ville devrait valider régulièrement les bases de données afin de s'assurer qu'elles sont complètes et réaliser une assurance qualité sur les données saisies.</p>		  
<b>ÉVALUATION DU PREMIER CRITÈRE</b>					
<p>Afin d'assurer le respect de la réglementation, des priorités de développement ainsi que la santé et sécurité de ses citoyens, la Ville devrait prioritairement réaliser les inspections requises sur les permis émis (constat 1.1). Par ailleurs, afin de favoriser l'utilisation efficace, efficiente et économique de ses ressources, la Ville devrait encadrer les activités d'inspection en élaborant un processus clair et documenté définissant les rôles et responsabilités des intervenants (constat 1.2) et les outils à privilégier (constat 1.3), et en donnant les instructions nécessaires pour assurer la qualité des données (constat 1.4).</p>					

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES
<b>DEUXIÈME CRITÈRE – LA VILLE EFFECTUE UN SUIVI RIGOREUX ET EN TEMPS OPPORTUN DES PERMIS ET CERTIFICATS ÉMIS.</b>				
<b>2.1 ACTIVITÉS D'ÉVALUATION</b>				
<p>Bien qu'un suivi des certificats d'évaluations pour certains grands projets de développement est actuellement tenu au sein de la direction des finances, la Ville ne réalise pas une conciliation systématique entre les listes de permis émis nécessitant une évaluation et les certificats d'évaluation reçus de l'évaluateur.</p> <p>Notre évaluation de la durée moyenne de traitement des permis par l'évaluateur est de 433 jours. Cependant, cette donnée est faussée puisque les permis sont actuellement transmis à l'évaluateur dès leur émission plutôt que lors de la date d'échéance ou lors de la date de fin prévue des travaux.</p> <p>De plus, nous avons constaté que, sur l'examen de six permis datant de 2021 et antérieurs, déclarés comme transmis aux évaluateurs, deux permis datant respectivement de 2019 et 2020, n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation.</p> <p>Sur la base de l'analyse des données disponibles sur <i>AccèsCité Territoire</i>, il n'y a aucun statut d'évaluation au système pour 1335 permis déclarés comme transmis, datant de 2021 et des années antérieures.</p>	<p>Les permis n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation résultent en pertes fiscales potentielles pour la Ville. De surcroît, l'absence de contrôles sur les travaux réalisés par l'évaluateur empêche la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De vérifier que tous les permis envoyés à l'évaluateur ont été correctement évalués et enregistrés au rôle d'évaluation</li> <li>- D'effectuer un suivi du temps nécessaire à l'évaluateur pour mener à bien l'évaluation</li> </ul>	<p>La Ville devrait mettre en place des mécanismes de surveillance des travaux réalisés par l'évaluateur afin d'assurer la conformité du rôle d'évaluation.. La Ville pourrait considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une conciliation des permis envoyés à l'évaluateur et les certificats d'évaluation reçus</li> <li>- Prévoir les ressources informationnelles et humaines nécessaires pour la réalisation des travaux de conciliation de manière optimale</li> <li>- Demander une reddition de comptes à l'évaluateur et en faire le suivi</li> </ul> <p>La Ville devrait également envisager de transmettre les permis à l'évaluateur seulement après la fin des travaux prévue ou à la date d'échéance du permis pour avoir un indicateur fiable sur les délais d'évaluation des permis.</p>		  

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES
<p><b>2.2 SURVEILLANCE DU TERRITOIRE</b></p> <p>La surveillance du territoire permet de détecter la réalisation de travaux sans qu'il y ait eu de permis émis au préalable. Actuellement, la Ville de Brossard ne réalise aucune activité structurée de surveillance du territoire autrement que par l'intermédiaire du traitement des plaintes et requêtes reçues. Par ailleurs, la Loi sur la fiscalité municipale<sup>3</sup> oblige l'évaluateur à considérer dans ses travaux, l'ensemble des modifications apportées à l'unité d'évaluation et non uniquement les éléments, travaux ou bâtiments visés par le permis délivré. Toutefois, la Direction de l'urbanisme ne procède pas à une révision systématique des rapports d'évaluation afin d'identifier de potentiels ajouts à l'unité d'évaluation qui auraient dû faire l'objet d'une demande de permis.</p>	<p>L'absence d'activité de surveillance formelle, telle que la révision des évaluations, ne permet pas à la Ville de détecter en temps opportun les travaux réalisés sans permis ni certificat, engendrant le risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De ne pas vérifier que tous les travaux entrepris sont couverts par un permis, et qu'ils sont en accord avec les objectifs de développement urbain de la Ville</li> <li>- De ne pas identifier les travaux non conformes aux encadrements légaux et réglementaires en vigueur</li> <li>- De perte de revenus pour les frais relatifs à la délivrance des permis et des certificats</li> <li>- De perte de revenus fiscaux lorsqu'une augmentation de la valeur foncière est impliquée</li> </ul>	<p>La Ville devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de surveillance du territoire, notamment par la révision des évaluations.</p>		  
<p><b>2.3 APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION</b></p> <p>Nos travaux ont soulevé un manque de rigueur dans l'application des règlements à l'égard de certaines obligations. Par exemple, pour le <i>Règlement sur l'émission des permis et certificats n° 363</i>, les inspecteurs en bâtiments n'appliquent pas ou appliquent de façon aléatoire les articles relatifs aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Délais de caducité</li> <li>- Constats et infractions</li> <li>- Renouvellements des permis</li> </ul> <p>De plus, nos travaux ont soulevé également un manque de rigueur de suivi des avis de non-conformité, cela est imputé directement à la suspension temporaire des inspections.</p>	<p>Le fait de ne pas réaliser les inspections de manière rigoureuse (constat 1.1.) ne permet pas d'identifier les non-conformités. De surcroît, le manque de rigueur dans l'application et le suivi des articles relatifs aux constats et infractions entraîne des non-conformités « tolérées » dans les travaux réalisés, pour les quelques non-conformités identifiées. À long terme, cette tolérance peut entraîner des comportements déficients de la part des citoyens, tels que la réalisation de travaux non conformes de manière délibérée sans crainte de représailles.</p>	<p>La Ville devrait mettre en place des mécanismes de contrôles pour assurer le suivi des non-conformités. La Ville pourrait considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des alertes lors de l'atteinte des dates de suivi</li> <li>- Des rapports transmis aux autorités et présentant les non-conformités « non réglées » et particulièrement celles qui sont échues</li> </ul>		  

<sup>3</sup> Loi sur la fiscalité municipale, RLRQ c F-2.1, article 174 alinéa 7, [En ligne], [<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/F-2.1?cible=>].

CONSTATS	IMPACTS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA VILLE DE BROSSARD	INDICES
	De plus, l'absence ou l'application aléatoire des obligations réglementaires peut entraîner : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une perte de revenus</li> <li>- Une iniquité entre les citoyens</li> </ul>	La réalisation d'inspections systématiques (constat 1.1) permettrait notamment l'application plus rigoureuse des règlements.		
<b>ÉVALUATION DU DEUXIÈME CRITÈRE</b>				
Afin d'assurer un suivi en temps opportun et rigoureux des permis et certificats émis, la Ville devrait intégrer des activités de suivi systématique des jalons importants du processus, notamment pour les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les permis envoyés à l'évaluateur externe (constats 2.1)</li> <li>- La conciliation entre les certificats d'évaluation et les permis émis (constat 2.2)</li> <li>- L'application des articles des règlements (constat 2.3)</li> </ul>				

---

## 5. COMMENTAIRES DE LA VILLE

Nous avons pris connaissance du rapport d'audit de performance de Mallette concernant le suivi rigoureux des permis et certificats afin de favoriser une mise au rôle efficace, efficiente, économique et en temps opportun. Nous prenons acte des recommandations du rapport. Dans le but d'optimiser les fonds publics, nous allons œuvrer afin de mettre en place les ressources, les mécanismes et la formation nécessaires qui permettront d'améliorer le contrôle et le suivi des permis, et leur mise au rôle dans les meilleurs délais.

---

## 6. CONCLUSION GLOBALE

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de suivi des permis et certificats émis de la Ville de Brossard est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus présente un potentiel significatif d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de suivi des permis et certificats émis 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.

*Mallette S.E.N.C.R.L.*

Mallette S.E.N.C.R.L.  
Société de comptables professionnels agréés <sup>[1]</sup>  
Québec, Canada  
Le 21 décembre 2023

<sup>[1]</sup> 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 gestion des permis et certificats émis. 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 gestion des permis et certificats émis, 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 jugés 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 gestion des permis et certificats émis.

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 gestion des permis et certificats émis 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 publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels 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 « Revues 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.