

Ville de Saint-Georges

Vérification de l'optimisation
des ressources

Rapport final

Le 2 avril 2025

Table des matières

1. Contexte	1
2. Objectif et critères d'audit.....	2
3. Portrait de la situation actuelle.....	3
3.1 Introduction	3
3.2 Description du processus de gestion des permis et certificats.....	4
3.3 Rôles et responsabilités	6
4. Diagnostic	7
4.1 Définition des indices	7
4.2 Grille diagnostique	8
5. Conclusion globale.....	15

Annexe 1 | À propos de l'audit

1. Contexte

Ville de Saint-Georges

Vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des permis et certificats

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Saint-Georges (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 2023-2024.

La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- 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

Population : 34 097¹

Budget : 65 M\$²



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 *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19) et les règlements encadrant le processus de gestion des permis et certificats tels que :

- Règlement sur les permis et certificats n° 148-2005
- Règlement sur les conditions d'émission des permis n° 149-2005
- Règlement de construction n° 152-2005

¹ Ville de Saint-Georges. *Profil de la Ville*, [En ligne], 2025. [<https://www.saint-georges.ca/ville/portrait/profil-de-la-ville>] (Consulté le 6 février 2025).

² Ville de Saint-Georges. *Budget et rapports financiers*, [En ligne], 2025. [<https://www.saint-georges.ca/storage/app/media/ville/administration/budget-rapports-financiers/feuillet-explicatif-du-budget-2025.pdf>] (Consulté le 6 février 2025).

2. Objectif et critères d'audit

Objectif et critères d'audit

Processus de gestion des permis et certificats de la Ville de Saint-Georges

Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de gestion des permis et certificats est réalisé de manière à préconiser une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.

La Ville de Saint-Georges (ci-après « la Ville ») dispose d'un processus d'émission, de suivi et de clôture des permis et certificats réalisé en collaboration entre la Direction de l'urbanisme et la Direction des finances. Ce processus contribue aux revenus annuels provenant des taxes sur la valeur foncière, qui correspondent à plus de 68 % des revenus totaux en taxation. Il contribue également à favoriser un développement cohérent et sécuritaire du territoire de la Ville.

Les diverses activités effectuées entre le moment de la demande du permis ou du certificat et la mise à jour du rôle impliquent de nombreux intervenants internes et externes ainsi que plusieurs outils. Des lacunes dans ce processus pourraient résulter en perte de revenus fiscaux, en non-conformité réglementaire, en surcharge administrative ou encore en insatisfaction citoyenne.

Dans le souci d'optimiser ses pratiques, la Ville a mis le processus de gestion des permis et certificats à l'étude. Cette analyse permet à la Ville d'obtenir des recommandations visant son amélioration, notamment par une utilisation optimale des ressources humaines, financières et matérielles.

Critères d'audit

1



La réception et le paiement des permis et certificats sont réalisés de manière optimale.

2



La Ville assure une inspection continue de son territoire par le biais d'activités de surveillance.

3



La Ville assure une mise au rôle efficace des permis et certificats, incluant leur suivi et leur conciliation.

Portée des travaux

Les travaux et analyses ont porté sur le processus de gestion des permis et certificats, principalement sur la période allant du 31 octobre 2023 au 31 octobre 2024. 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 »

3. Portrait de la situation actuelle

3.1 Introduction

La Ville de Saint-Georges compte parmi ses objectifs de fournir des services de qualité à ses citoyens. Elle a d'ailleurs implanté un service de proximité et de réponse rapide au sein de son Service de l'urbanisme, aligné à son désir de bien servir ses citoyens. Le Service de l'urbanisme est responsable de planifier l'aménagement et le développement du territoire, ainsi que d'assurer l'application des règlements.

Les activités d'urbanisme usuelles, ainsi que leurs retombées, sont décrites ci-dessous.

Activités et retombées

Les activités d'urbanisme favorisent la conformité aux standards conçus par la Ville et l'équité fiscale pour les contribuables. Un suivi rigoureux est donc requis pour les activités relatives à la délivrance de permis et de certificats, aux inspections, à la surveillance du territoire, ainsi que pour la mise au rôle efficace et en temps opportun. Bien maîtrisées, ces activités sont fortement contributrices à l'atteinte des différents objectifs présentés ci-dessous.

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

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

Les **activités d'inspection** permettent :

- De contrôler le développement du territoire, d'assurer le respect des priorités d'aménagement et de contribuer à sa prospérité et à sa croissance durable
- De s'assurer que les travaux réalisés sont conformes au permis émis, et donc à la réglementation et aux lois encadrant la gestion du territoire
- D'émettre des constats et des infractions lorsque des non-conformités sont constatées

Les **activités de surveillance du territoire** permettent de détecter la réalisation de travaux sans qu'il y ait eu de permis émis au préalable.

Enfin, la Ville doit maintenir à jour le **rôle d'évaluation foncière**. Cette mise à jour régulière, par le biais de l'ajustement des valeurs au rôle, se traduit 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.

3.2 Description du 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.

1. Réception d'une demande

- La réception se fait via plusieurs canaux : courriel des inspecteurs en bâtiments, courriel générique de l'urbanisme, courriels provenant d'autres directions, via les conseillers municipaux, en présentiel dans les bureaux de la Ville, par téléphone, en ligne (plateforme web liée au logiciel de permis Infotech)
- La Ville dispose de 30 jours ouvrables pour délivrer un permis ou un certificat lorsque la demande est complète et conforme selon le *Règlement sur les permis et certificats no 148-2005*

2. Analyse et émission d'un permis ou d'un certificat

- L'analyse et l'émission des permis et certificats sont effectuées à l'aide du logiciel Infotech, où les informations liées à chaque permis et certificat sont enregistrées. Les demandes d'informations concernant une propriété, qui ne mènent pas nécessairement à l'émission d'un permis ou d'un certificat dans l'immédiat, sont quant à elles consignées dans l'explorateur de fichiers
- Toutes les informations jugées importantes relativement à une propriété ou à une demande de permis ou certificat sont imprimées et archivées dans le dossier papier, constituant le dossier officiel

3. Paiement

- Les citoyens paient leur permis ou certificat en présentiel, à l'Hôtel de ville, lors des heures d'ouverture (8 h – 12 h; 13 h – 16 h du lundi au vendredi). Les modes de paiement offerts sont les suivants : carte de débit, argent comptant et chèque
- L'adjointe administrative est responsable du paiement, c'est-à-dire d'encaisser le paiement du permis ou certificat en présentiel, de faire le suivi des factures en attente et de relancer le citoyen lorsqu'elle constate des retards de paiement
- Le Service des finances et trésorerie est responsable d'encaisser les transferts bancaires, soit le mode de paiement proposé pour le corporatif

4. Réalisation des travaux et inspection

- Les échéances des permis et les conditions de validité des permis et certificats sont régies par le *Règlement sur les permis et certificats no 148-2005*
- Les inspections sont réalisées ponctuellement et sont majoritairement visuelles. En effet, la documentation des inspections n'est pas systématique (p. ex. : prise de mesures, photos); seuls les permis reliés aux piscines sont rigoureusement inspectés et documentés (mesures, photos et non-conformités) dans le dossier physique
- Pour attester de la réalisation d'une inspection, les inspecteurs en bâtiment apposent leurs initiales sur le dossier physique

5. Fermeture du permis ou du certificat

- La fermeture du permis se fait à deux moments distincts par les inspecteurs en bâtiment dans le logiciel Infotech :
 - Après l'inspection
 - À la fin de l'année, pour le reste des permis ouverts, soit ceux qui ne nécessitaient pas d'inspection ou qui n'ont pas été inspectés

6. Évaluation

- L'évaluation est effectuée par un évaluateur externe, soit la firme Évimbec, en fonction de la liste des permis et certificats qui lui est transmise chaque début de mois par le chef de la division Permis et inspection
- Toutes les informations relatives à l'évaluation sont enregistrées dans le logiciel Géocentralis, auquel ont accès le Service de l'urbanisme ainsi que le Service des finances et trésorerie

7. Mise au rôle

- La mise au rôle des permis évalués est effectuée par le Service des finances et trésorerie dès la réception des certificats d'évaluation, qui lui sont transmis en continu par l'évaluateur externe
- Les données concernant les modifications au rôle sont importées dans le système de taxation Unicité. Le cas échéant, la facture est acheminée au citoyen
- À la fin de l'année fiscale, le Service des finances et trésorerie s'assure que tous les permis transmis par le Service de l'urbanisme à l'évaluateur externe correspondent aux permis évalués, afin d'éviter toute perte de revenus fiscaux

3.3 Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités sommaires des parties prenantes au processus audité sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Parties prenantes	Responsabilités sommaires
Service de l'urbanisme	<p>Sous le Service de l'urbanisme se trouve la division des permis et inspections, comprenant cinq inspecteurs en bâtiment ainsi qu'une adjointe administrative³. La division des permis et inspections est responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none">— La réception, de l'ouverture et de la documentation des demandes de permis et de certificats de même que de leur délivrance, conformément aux lois et règlements applicables— L'encaissement des paiements des permis— La réalisation d'inspections et d'activités de surveillance, de façon sporadique— La formulation, de l'émission et du suivi d'avis d'infraction lorsqu'il y a constatation de non-conformité, à l'occasion— La réception et du traitement des plaintes et requêtes
Service des finances et trésorerie	<p>Le Service des finances et trésorerie 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. La division Revenus assume l'ensemble des tâches reliées à la taxation et à la mise au rôle des permis et des certificats. La Cheffe de division Revenus supervise une ressource dédiée à la mise à jour du rôle qui assure notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">— La réception et le suivi des évaluations réalisées ainsi que l'intégration des données d'évaluation du rôle municipal au logiciel de taxation Unicité— L'envoi aux citoyens de la facturation des ajouts et des modifications au rôle, en respect des lois et règlements applicables— 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
Évaluateur externe	<ul style="list-style-type: none">— L'évaluation est effectuée en sous-traitance par Évimbec depuis le début de l'année 2024— 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

³ Adapté de : Saint-Georges, *Organigramme du Service de l'urbanisme* [document inaccessible au public], 2024.

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	Indices
Premier critère – La réception et le paiement des permis et certificats sont réalisés de manière optimale.			
1.1 Mode de paiement	<p>Les permis et certificats délivrés aux citoyens doivent être payés en présentiel durant les heures d'ouverture de l'Hôtel de ville de Saint-Georges. La Ville dispose d'une plateforme de paiement en ligne, toutefois inutilisée à ce jour par le Service de l'urbanisme. Par ailleurs, les moyens de paiement disponibles en présentiel sont limités à la carte de débit, à l'argent comptant et au chèque. Le paiement par carte de crédit n'est pas disponible, principalement en raison des frais associés à son utilisation.</p> <p>Les citoyens corporatifs, quant à eux, ont la possibilité de payer à distance via des transferts bancaires.</p>	<p>Des modes de paiement limités occasionnent :</p> <ul style="list-style-type: none"> – De l'insatisfaction citoyenne, puisque les citoyens doivent se déplacer à l'Hôtel de ville pour effectuer le paiement de leur permis ou certificat, dans un contexte où le reste du processus peut être réalisé entièrement à distance – Un allongement des délais de paiement, puisque les citoyens sont restreints aux heures d'ouverture de l'Hôtel de ville pour effectuer leur paiement 	<p>La Ville devrait élargir les modes de paiement disponibles pour les citoyens, notamment en offrant le paiement à distance ou encore par carte de crédit en présentiel.</p>   

Constats	Impacts	Recommandations	Indices
<p>1.2 Moment du paiement</p> <p>Le tarif exigible pour les permis et certificats permet de couvrir, en partie, les frais administratifs d'analyse. Actuellement, le paiement s'effectue une fois que le permis ou le certificat a été signé et délivré au requérant, alors que des efforts importants ont déjà été consacrés pour le traitement du dossier, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — La prise de connaissance du dossier — L'analyse de la recevabilité de la demande — La gestion documentaire — La communication avec le citoyen et les réponses aux questions — L'analyse des documents à l'appui de la demande — L'émission du permis ou certificat 	<p>Exiger un paiement après la délivrance d'un permis ou d'un certificat entraîne :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Une perte de revenus pour la Ville pour les permis et certificats non payés, ainsi que pour les demandes de permis ou certificats refusées ou abandonnées — Des retards de paiement — Du temps sans valeur ajoutée pour faire le suivi des permis et certificats impayés. Actuellement, l'adjointe administrative est chargée d'assurer un suivi régulier des permis et certificats impayés, en contactant le citoyen. Si ce dernier ne procède toujours pas au paiement, c'est au tour de l'inspecteur d'aviser le citoyen qu'il pourrait être assujetti à une amende — Un non-respect du <i>Règlement sur les permis et certificats no 148-2005</i> qui évoque qu'« aucun permis n'est émis à moins que le tarif exigible n'ait été payé » 	<p>La Ville devrait exiger le paiement du permis ou du certificat avant son analyse, afin d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Qu'elle perçoive un revenu pour le service rendu, conformément aux principes d'une saine gestion financière — Une meilleure utilisation des ressources en poste, en évitant des démarches non sérieuses de la part des citoyens ou encore des suivis sans valeur ajoutée — Le respect du <i>Règlement sur les permis et certificats no 148-2005</i> 	  

Constats	Impacts	Recommandations	Indices
<p>1.3 Sous-utilisation du logiciel Infotech</p> <p>Nos travaux ont révélé une sous-utilisation du logiciel Infotech, notamment concernant les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Le module « Dossier central » permettant de documenter les informations ou encore d'activer des alertes relatives à une propriété n'est pas utilisé. Les inspecteurs en bâtiment utilisent plutôt l'explorateur de fichiers de la Ville pour consigner ces informations, en important des courriels avec le citoyen, par exemple — Les fonctionnalités relatives à l'inspection ne sont pas systématiquement utilisées (p. ex : alertes d'inspection, champs pour documenter le statut d'inspection ou encore, la date prévue de la fin des travaux) — Les photos ou les notes d'inspection, lorsqu'applicables, sont conservées dans le dossier papier de la propriété plutôt que dans Infotech 	<p>La sous-utilisation du logiciel Infotech entraîne :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Un risque d'erreurs ou de perte d'informations lorsque celles-ci sont enregistrées à différents endroits — Un manque de standardisation dans les façons de faire, notamment en ce qui concerne la consignation des informations — L'absence d'activités réalisées en temps opportun telles que les inspections et le suivi des permis échus ou caducs — Une base de données inexploitable considérant l'information morcelée dans plusieurs outils et qui n'est pas complétée en temps opportun, limitant l'obtention d'information de gestion fiable et utile pour apprécier la performance du processus — Une complexité dans la réalisation du processus, entraînant des pertes de temps et une surcharge pour les intervenants concernés pour les tâches telles que l'identification des inspections à réaliser ou la recherche d'information 	<p>La Ville devrait évaluer la portée de son logiciel actuel et veiller à exploiter pleinement les fonctionnalités disponibles.</p> <p>Une utilisation optimale du logiciel permettra un traitement plus efficient et économique du processus, en plus de permettre l'obtention d'informations de gestion fiables et pertinentes par une gestion documentaire centralisée.</p> <p>Toutefois, considérant que PG Solutions a fait l'acquisition d'Infotech en juin 2023, la Ville devrait attendre d'en savoir plus sur l'évolution d'Infotech avant de mettre en œuvre cette recommandation. Celle-ci reste toutefois transversale et pertinente, quel que soit l'outil utilisé.</p>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.4	Archivage et documentation			
	<p>Les demandes de permis et de certificats sont non seulement traitées numériquement, mais également sur support papier. En effet, le Service de l'urbanisme imprime la quasi-totalité des informations pour les consigner dans les dossiers de propriété papier, ensuite archivés.</p> <p>De plus, l'adjointe administrative effectue le suivi des paiements des permis et certificats à l'aide de factures papier, considérant la sous-utilisation des outils disponibles.</p>	<p>Une gestion documentaire sur support papier est chronophage et induit du temps sans valeur ajoutée de la part de l'équipe, notamment pour la réalisation de tâches telles que l'impression de documents et la préparation des dossiers physiques pour l'archivage. Il s'agit également d'un dédoublement de tâches considérant sa documentation sur support numérique.</p> <p>De plus, l'archivage physique des documents n'est pas optimal dans un contexte d'utilisation efficace de l'espace, nécessitant une utilisation importante de l'espace physique et engendrant des coûts associés. Par ailleurs, la Ville assume déjà des coûts pour son espace de stockage virtuel.</p> <p>Enfin, l'utilisation de factures papier et le suivi manuel des paiements des permis et certificats entraînent un risque d'erreurs ou d'oubli.</p>	<p>La Ville devrait mettre en œuvre la recommandation précédente (constat 1.3), soit d'utiliser pleinement les outils disponibles afin de limiter l'utilisation des supports papier et d'ainsi libérer du temps à valeur ajoutée aux ressources impliquées.</p>	  
Évaluation du premier critère				
<p>Les modes de paiement disponibles, le moment des paiements et les outils utilisés ne permettent pas à la Ville de gérer de manière efficace et efficiente le processus des permis et certificats, en particulier lors de la phase initiale, c'est-à-dire la gestion des demandes et l'émission.</p>				

Constats	Impacts	Recommandations	Indices
Deuxième critère – La Ville assure une inspection continue de son territoire par le biais d'activités de surveillance.			
<p>2.1 Activités d'inspection</p> <p>Le Service de l'urbanisme priorise les activités liées à la délivrance des permis et certificats ainsi qu'au traitement diligent des plaintes et des requêtes. Ainsi, à l'exception des permis de piscines, pour des raisons de sécurité, la Ville ne procède pas à des inspections systématiques des permis délivrés. Les inspections sont plutôt effectuées aléatoirement, dans des périodes moins occupées, soit généralement à l'automne.</p> <p>De plus, aucune directive ni aucun document officiel ne définissent clairement les types de permis qui doivent faire l'objet d'une inspection ni à quel moment celle-ci doit être effectuée en fonction des risques.</p> <p>Par ailleurs, nos travaux ont également soulevé un manque de rigueur dans l'application des articles relatifs à l'émission de constats d'infraction à la suite des inspections effectuées.</p>	<p>L'absence d'inspection systématique ne permet pas à la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> – D'assurer la conformité des travaux avec la réglementation en vigueur ainsi que le développement cohérent du territoire – De détecter en temps opportun les non-conformités, ce qui expose à des risques, pouvant même menacer la sécurité physique des occupants. La tolérance de certaines non-conformités dans les travaux réalisés pourrait entraîner, à long terme, des comportements déficients de la part des citoyens tels que la réalisation de travaux non conformes de manière délibérée sans crainte de représailles <p>De plus, l'absence de directives en matière d'inspection limite la priorisation des inspections en fonction des risques sous-jacents et leur réalisation en temps opportun. Par exemple, il n'est pas clairement défini quels dossiers doivent être inspectés en cours de travaux, à l'échéance, par la réception de photos uniquement, avec des délais plus importants, etc.</p>	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Définir et documenter les permis devant faire l'objet d'une inspection et les jalons d'inspection associés. Des critères de priorisation pourraient également être définis – Veiller à ce que l'organisation du travail du Service de l'urbanisme assure la réalisation de l'ensemble des responsabilités de l'équipe, notamment les activités d'inspection et de surveillance du territoire (constat 2.2) – S'assurer que les inspections soient réalisées en temps opportun et que les non-conformités soient rigoureusement identifiées et corrigées afin de veiller à ce que les travaux soient réalisés en conformité avec les règlements d'urbanisme en vigueur, notamment le <i>Règlement no 148-2005</i> <p>L'utilisation des alertes d'inspection dans Infotech pourrait guider ces activités (constat 1.3).</p>	  

Constats	Impacts	Recommandations	Indices
	<p>Enfin, des inspections non systématiques occasionnent des pertes de revenus pour la Ville.</p> <p>Celles-ci concernent notamment les amendes et infractions liées aux non-conformités, aux permis caducs, ainsi qu'aux frais de renouvellement des permis, conformément aux articles du <i>Règlement sur les permis et certificats n° 148-2005</i>.</p>		
2.2 Surveillance du territoire	<p>La Ville ne réalise aucune activité structurée de surveillance du territoire autrement que par l'intermédiaire du traitement des plaintes et requêtes reçues et des inspections.</p>	<p>L'absence d'activité de surveillance structurée 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"> – Que des travaux ne soient pas en accord avec les objectifs de développement urbain de la Ville – De ne pas identifier les travaux non conformes aux encadrements légaux et réglementaires en vigueur – De perte de revenus pour les frais relatifs à la délivrance des permis et des certificats – De perte de revenus fiscaux lorsqu'une augmentation de la valeur foncière est impliquée 	<p>La Ville devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de surveillance du territoire.</p>   

Constats	Impacts	Recommandations	Indices
Évaluation du deuxième critère			
Les activités de surveillance et d'inspection actuelles ne permettent pas à la Ville d'assurer une vigie continue sur son territoire ni d'assurer un développement cohérent et conforme aux règlements en vigueur.			
Troisième critère – La Ville assure une mise au rôle efficace des permis et certificats, incluant leur suivi et leur conciliation.			
3.1 Suivi des permis et certificats évalués			
<p>Pour assurer une mise au rôle efficace des permis et certificats, le Service des finances et trésorerie réalise une conciliation des certificats d'évaluation reçus par la firme Évimbec avec les permis et certificats émis par le Service de l'urbanisme.</p> <p>Le suivi est effectué à partir d'une copie d'un fichier Excel créée et déposée sur l'explorateur de fichier commun par le Service de l'urbanisme. Considérant l'évolution constante des données qui se retrouvent dans le fichier source, soit les permis et certificats émis, le Service des finances et trésorerie doit régulièrement mettre à jour cette copie afin de disposer d'informations fiables et exhaustives.</p>	<p>Ne pas extraire les informations à la source, soit à partir du logiciel Infotech, entraîne :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Un risque d'utiliser des données incomplètes ou erronées – Une perte de temps et du temps sans valeur ajoutée par la ressource du Service des finances et trésorerie responsable de la mise au rôle, qui doit produire mensuellement un document ajusté en fonction des modifications apportées 	<p>La Ville devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Considérer documenter le retour de l'évaluateur dans le logiciel Infotech, conjointement à la recommandation visant à exploiter pleinement les outils en place (constat 1.3) – Extraire la liste des permis et certificats émis directement à partir du logiciel Infotech pour assurer une base de données complète et exacte 	  
Évaluation du troisième critère			
Bien que la Ville assure une mise au rôle efficace et efficiente de ses permis et certificats, elle devrait réaliser le suivi des permis et certificats évalués directement à la source pour limiter les manipulations et le risque de données incomplètes.			

5. Commentaire global de la Ville

Nous adhérons aux recommandations formulées et, dans le contexte du changement de logiciel à venir, cette transition devrait en faciliter la mise en œuvre.

6. Conclusion globale

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de gestion des permis et certificats de la Ville de Saint-Georges est réalisé dans une perspective d'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. À notre avis, ce processus 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 permis et certificats 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 auditee. Nous tenons donc à souligner leur disponibilité, leur implication et leur promptitude pendant les travaux.

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

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés ^[1]
Québec, Canada
Le 2 avril 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 gestion des permis et certificats. 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, 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 réalisions 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.

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 influer 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 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 « 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.

MALLETTÉ