



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion des permis

Le 17 décembre 2025

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



**Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.**
Bureau 2000
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L8

T 514 878-2691

Le 17 décembre 2025

Aux membres du conseil municipal
Ville de Bécancour
1295, av. Nicolas-Perrot
Bécancour (Québec) G9H 1A1

Objet : Rapport – Audit d'optimisation des ressources – Gestion des permis

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur l'information relative au processus de gestion des permis à la Ville de Bécancour (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la Loi sur la Commission municipale, 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, permis de comptabilité publique n° A129112

Table des matières

1.	Contexte.....	1
2.	Objectif de l'audit et portée des travaux	2
3.	Résultats de l'audit.....	4
4.	Conclusions.....	13
5.	Objectif et critères d'audit	17

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

Les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants, dans un objectif d'optimisation des ressources, doivent octroyer un mandat d'audit de l'optimisation des ressources (« VOR ») tous les deux ans. Afin de se conformer à cette exigence, la Ville a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but de réaliser le mandat de VOR pour l'année 2025.

La Ville de Bécancour (ci-après la « Ville ») détient le pouvoir d'adopter des règlements d'urbanisme pour régir les usages, les constructions et le lotissement sur son territoire. Dans le but d'assurer une surveillance à l'égard de l'application de ces règlements, la Ville exige, pour certains travaux, l'obtention préalable d'un permis ou d'un certificat (ci-après « permis »).

La gestion des permis est un processus à la fois important et complexe, considérant les enjeux liés à l'aménagement et à l'urbanisme ainsi qu'à l'évolution continue des exigences réglementaires en place. Pour cette raison, il est primordial de mettre en place un processus de gestion des permis efficace et efficient, permettant d'éviter tout impact négatif sur les services offerts aux citoyens, de ne pas créer d'iniquités entre ces derniers et d'assurer le respect des exigences réglementaires.

Plus spécifiquement en ce qui concerne la Ville, celle-ci englobe le parc industriel et portuaire de la Société du parc industriel et portuaire de Bécancour (« SPIPB »), qui constitue un territoire d'environ 7 000 hectares, ayant accueilli et qui vise à continuer d'attirer plusieurs entreprises sur son territoire. Le développement du parc industriel a des impacts significatifs pour la Ville, et ce, tant au niveau économique qu'au niveau de la croissance de la population de la Ville. Plus spécifiquement en ce qui concerne le service de l'urbanisme et de l'environnement, le développement du parc industriel a un impact important sur les activités du service, et ce, par une augmentation de la complexité des demandes de permis sur le territoire de la Ville. Finalement, la Ville a également procédé à une révision complète de la réglementation relative à l'urbanisme en 2024, ayant apporté des modifications significatives aux exigences réglementaires reliées à l'émission des permis.

Ces différents facteurs accentuent l'importance d'un système de gestion des permis robuste, agile et adapté aux réalités actuelles. Nous avons donc jugé pertinent que le mandat de VOR porte sur la gestion des permis, permettant à la Ville d'obtenir des recommandations visant à supporter un processus de gestion des permis efficace et efficient, et ce, tout en respectant les exigences réglementaires à l'égard de celui-ci.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

Nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion des permis.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place un processus de gestion des permis efficace et efficient, et ce, conformément aux exigences réglementaires en vigueur.

Responsabilité de la direction

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

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. 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 réalisions 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 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, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformités ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Notre indépendance et notre gestion de la 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.

Notre cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures 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 15 septembre au 10 novembre 2025. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en décembre 2025.

Nos travaux se sont limités aux sous-processus suivants relatifs à la gestion des permis :

- Réception de la demande de permis;
- Analyse de la demande de permis et délivrance du permis;
- Inspection(s) liée(s) aux travaux;
- Action(s) effectuée(s) en cas de non-respect des exigences;
- Surveillance et gestion des plaintes;
- Fermeture du dossier.

Il est à noter que nos travaux d'audit n'incluent pas le processus d'élaboration et de révision des différents règlements relatifs à l'aménagement et à l'urbanisme, à la conformité ainsi qu'à l'adoption de ceux-ci, ainsi que toutes autres tâches sous la responsabilité du service de l'urbanisme.

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 l'élaboration 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. PROCESSUS DE GESTION DES PERMIS

Cadre réglementaire

La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme institue le cadre légal de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme au Québec qui vise à¹ :

- Favoriser un aménagement réfléchi et durable du territoire;
- Partager les responsabilités en matière d'aménagement et d'urbanisme entre le gouvernement, les communautés métropolitaines, les municipalités régionales de comté et les municipalités locales;
- Assurer la cohérence des décisions prises par les différents acteurs;
- Conférer aux documents de planification territoriale un rôle prépondérant et fédérateur;
- Offrir aux municipalités des outils d'urbanisme polyvalents et adaptés à différents besoins;
- Mesurer l'efficacité de la planification afin de soutenir une prise de décision optimale et informée.

La Ville doit, en conformité avec cette loi, élaborer un plan d'urbanisme qui sera mis en œuvre par l'entremise de règlements d'urbanisme, ceux-ci devant être adoptés par le conseil municipal.

Afin d'assurer un contrôle sur le respect de ces règlements, la Ville peut adopter un règlement sur les permis et les certificats, qui permet de régir ou restreindre certains travaux et de nécessiter dans différentes circonstances l'obtention d'un permis ou d'un certificat.

Plus spécifiquement, le conseil municipal peut, par règlement² :

- Interdire tout projet de construction, de transformation, d'agrandissement ou d'addition de bâtiments sans l'obtention d'un permis de construction;
- Interdire tout projet de changement d'usage ou de destination d'un immeuble ainsi que toute opération visée aux paragraphes 12, 12.1, 13, 14, 15, 16 et 16.1 du deuxième alinéa de l'article 113 sans l'obtention d'un certificat d'autorisation;
- Interdire l'occupation d'un immeuble nouvellement érigé ou modifié ou dont on a changé la destination ou l'usage sans l'obtention d'un certificat d'occupation;
- Interdire toute demande d'opération cadastrale sans l'obtention d'un permis de lotissement;
- Prescrire les plans et documents qui doivent être soumis par le requérant à l'appui de sa demande de permis ou de certificat;

¹ Extrait de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (paragraphe 0.1)

² Extrait de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (paragraphe 119)

- Établir un tarif d'honoraires pour la délivrance des permis et des certificats, ou d'une catégorie d'entre eux établie suivant le type de construction ou d'usage projeté;
- Désigner un fonctionnaire municipal responsable de la délivrance des permis et certificats.

Finalement, la Ville peut, par l'entremise d'un comité consultatif d'urbanisme (CCU), adopter des règlements à caractère discrétionnaire tels que le règlement sur les dérogations mineures (DM) et le règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA).

Description sommaire du processus

- Le citoyen soumet, par l'entremise d'une demande en ligne, par téléphone ou en personne au service de l'urbanisme et de l'environnement, une demande de permis à laquelle celui-ci doit joindre les renseignements et documents exigés aux fins de l'analyse du dossier par la Ville.
- Les demandes sont reçues par une adjointe du service de l'urbanisme et de l'environnement qui transfère la demande à un inspecteur du service en fonction de la nature de la demande et de la charge de travail de chacun.
- L'inspecteur qui reçoit la demande procède à l'analyse de la conformité de la demande avant de délivrer un permis. Des échanges ont lieu, au besoin, avec le demandeur afin de corriger et finaliser la demande, de proposer des solutions, ou d'obtenir les renseignements ou documents manquants. La Ville utilise le logiciel Accès-Cité Territoire pour gérer les demandes de permis.
- Si la demande présentée ne répond pas aux exigences réglementaires, le citoyen peut présenter une demande de dérogation mineure. Cette dernière sera évaluée par le comité consultatif d'urbanisme (CCU), qui soumettra une recommandation au conseil municipal, à qui revient la décision d'approuver ou de refuser la demande.
- L'implication du CCU et du conseil municipal est également nécessaire lorsque certains travaux sont prévus dans des zones couvertes par le Règlement numéro 491³ relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA). De plus, certaines demandes de démolition devront faire l'objet d'une analyse et d'une approbation par un comité de démolition constitué en vertu du Règlement numéro 1776 régissant la démolition d'immeubles.
- La Ville a établi ses délais maximums de traitement des demandes à 45 jours (60 jours pour un usage industriel) à partir de la date où l'inspecteur reçoit les documents requis au règlement ou à partir de la date de la résolution du conseil municipal dans le cas d'une demande assujettie au règlement de PIIA ou une demande de dérogation mineure.
- Le citoyen acquitte le tarif exigible à la demande du permis.
- La Ville, considérant la charge de travail des inspecteurs du service, ne procède pas, pour la quasi-totalité des demandes de permis, à des inspections, permettant à la Ville de vérifier le respect des exigences réglementaires par le demandeur.
- Concernant la surveillance du territoire et le suivi des plaintes afin d'identifier des travaux sans permis et des infractions aux règlements en vigueur, un suivi est effectué auprès du citoyen fautif dans le but de lui expliquer la situation et ensuite prendre les mesures nécessaires pour que celui-ci apporte les correctifs pour respecter la réglementation, incluant l'envoi d'une lettre de non-conformité, d'un avis d'infraction et/ou d'un constat d'infraction.

³ Entrée en vigueur du Règlement numéro 1830 – Règlement relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA), le 16 octobre 2025, et ce, en remplacement du Règlement numéro 491.

3.2. INFORMATION DISPONIBLE OU COMMUNIQUÉE AU CITOYEN

La Ville, dans une démarche visant à encadrer le citoyen dans la soumission d'une demande de permis, doit rendre accessible de l'information suffisante et pertinente afin de permettre au citoyen de savoir si un permis est requis et ce qu'il doit faire et fournir pour l'obtenir. La Ville doit également faire connaître les exigences à respecter de même que la sanction encourue en cas d'infraction.

L'objectif est de favoriser le respect de la réglementation tout en facilitant la démarche du citoyen. Plus l'information fournie est complète et accessible au citoyen, plus le citoyen pourra suivre les étapes du processus de délivrance du permis en conformité avec les exigences de la Ville, tout en limitant l'implication de la Ville.

À cet effet, la Ville a mis à disposition certaines informations sur son site Web, soit un lien vers les règlements relatifs à l'urbanisme et le lien vers la tarification des différents permis par l'entremise du règlement sur la tarification des biens, services et activités. En ce qui concerne les demandes de permis en ligne, de l'information sur le délai de traitement, la réglementation applicable ainsi que les documents à fournir sont mis à la disposition du citoyen lorsque celui-ci prépare sa demande en ligne.

Nous avons noté les éléments suivants en lien avec l'information disponible ou communiquée au citoyen :

- Aucune information sur le site Web relativement aux travaux nécessitant une demande de permis conformément au *Règlement de permis et certificats n° 1775*. Considérant que la liste des permis pour lesquels une demande en ligne peut être effectuée ne contient pas l'ensemble des permis, cela pourrait causer de la confusion chez le citoyen.
- La liste des documents et des renseignements à fournir avant l'émission du permis diverge, pour certains types de permis, entre l'information au site Web et la réglementation, s'expliquant principalement par le fait que la liste n'a pas été mise à jour à la suite de la refonte réglementaire adoptée en décembre 2024. De plus, la Ville ne fournit pas d'exemples ou gabarits afin de sensibiliser le citoyen à l'égard des informations ou documents requis, comme des exemples de plans conformes aux exigences de la Ville.
- Aucune information sur les tarifs directement sur le site Web de la Ville, outre un lien vers le Règlement sur la tarification des biens, services et activités, celui-ci étant révisé annuellement.
- Les sanctions en cas d'infraction ne sont précisées ni sur le site Web ni sur le permis détaillé remis au citoyen.

Il est à noter que le site Web a fait l'objet d'une refonte complète et qu'il reste plusieurs ajustements à apporter, notamment en ce qui concerne la gestion des permis.

3.3. ANALYSE DES DEMANDES DE PERMIS

Le processus de délivrance d'un permis débute par l'obtention des informations et documents nécessaires, via une demande de permis, permettant à la Ville de procéder à l'analyse de la demande et de déterminer si les travaux faisant l'objet de la demande respectent les exigences réglementaires régissant ceux-ci. Les informations et documents requis sont détaillés au *Règlement de permis et certificats n° 1775*.

À la suite de l'analyse de la demande par un inspecteur de la Ville, une décision doit être rendue à l'égard de la délivrance du permis et celle-ci se doit d'être rigoureuse, documentée, supportée par les documents nécessaires et conservée par la Ville.

Documentation – Analyse des demandes

Nous avons pu observer l'existence de plusieurs procédures, aide-mémoires, exemples de commentaires à inclure aux demandes de permis, le cas échéant, ainsi que des exemples de permis types pour certains types de permis. Cependant, bien que ceux-ci soient pertinents afin d'accompagner les inspecteurs au niveau de l'analyse des dossiers, ceux-ci n'ont pas été mis à jour par suite de l'adoption de la nouvelle réglementation en décembre 2024.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons évalué un échantillon de permis et avons noté les éléments suivants :

- Pour la majorité des permis évalués, la documentation sur la demande de permis et celle provenant des documents supportant la demande était suffisante afin de démontrer la conformité aux exigences réglementaires. Cependant, la documentation pour certains permis était insuffisante alors que la documentation n'était pas uniforme selon l'inspecteur ayant procédé à l'analyse du dossier.
- Certains permis ont été délivrés pour lesquels il est difficile de déterminer, selon la documentation de l'analyse du permis disponible, si certains documents exigés au règlement d'urbanisme étaient manquants ou si ceux-ci contenaient l'ensemble des renseignements requis, permettant ainsi d'évaluer le respect des exigences réglementaires.
- Certains permis pour lesquels la demande de permis signée n'était pas jointe au dossier. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation aux règlements de la Ville, l'absence de la signature ne permet pas de démontrer que le demandeur a accepté les conditions relatives au permis. De plus, selon nos discussions avec le Directeur de l'urbanisme et environnement, le carton d'affichage du permis et la copie du requérant ne sont maintenant remis qu'après la réception de la copie de l'urbanisme signée par le demandeur.
- La gestion documentaire et l'utilisation d'Accès-Cité Territoire afin de documenter chacune des interventions au dossier et d'y numériser les documents pertinents ne sont pas uniformes pour l'ensemble des inspecteurs. L'uniformisation de la documentation liée à l'analyse des demandes de permis par l'entremise du système Accès-Cité Territoire permettrait d'assurer la traçabilité, la cohérence et l'efficacité des processus administratifs liés à la gestion des permis. La centralisation de l'information dans le système permettrait à la Ville de réduire les risques d'erreurs et de pertes de données, de faciliter le suivi des dossiers ainsi que l'accès à l'information par les parties prenantes. Une telle centralisation contribuerait donc à améliorer la qualité du service offert aux citoyens, à soutenir une gestion plus rigoureuse des opérations et permettrait d'accroître l'efficacité et l'efficience du processus. La Ville a fait l'acquisition de l'outil Zéro papier⁴ afin de centraliser l'information relative à chacune des demandes de permis.
- Les tarifs exigés pour la délivrance du permis sont facturés avec exactitude selon les tests effectués.

Contrôle qualité

Nous avons noté que la Ville n'avait pas instauré un tel mécanisme, ce qui augmente les risques que des erreurs soient commises et se répètent, tout en limitant les possibilités d'amélioration des inspecteurs à l'emploi de la Ville. Ce mécanisme permettrait également de s'assurer du traitement équitable et uniforme des dossiers et d'améliorer la documentation des dossiers afin de supporter les décisions prises quant à la conformité d'une demande de permis aux exigences réglementaires en vigueur.

⁴ Outil du fournisseur PG Solutions.

3.4. INSPECTIONS, SUIVIS ET SURVEILLANCE DU TERRITOIRE

Inspections

La Ville, par l'entremise du fonctionnaire municipal désigné, peut visiter une propriété et entrer dans tout bâtiment construit ou en construction pour constater si les exigences réglementaires sont respectées. Le propriétaire ou l'occupant doit quant à lui laisser entrer le fonctionnaire désigné pour faire le nécessaire à l'exercice de son pouvoir de délivrer un permis ou un certificat ou d'appliquer les règlements en vigueur.

Ces visites (inspections) peuvent être menées avant la délivrance du permis, durant la période de validité du permis, après l'échéance de celui-ci ou à la suite d'une plainte d'un citoyen ou d'une activité de surveillance de la Ville. Bien que la Ville n'ait pas d'obligation à l'égard des inspections, elle devrait évaluer dans quelles situations et à quel moment une inspection est requise, en fonction des risques reliés à la demande de permis.

La Ville a configuré directement au logiciel Accès-Cité Territoire les inspections requises avant, pendant et après les travaux. Cependant, l'exécution de celles-ci ne sont pas formellement documentée dans Accès-Cité Territoire. De plus, compte tenu de la charge de travail actuelle des inspecteurs en poste à la ville, pratiquement aucune inspection finale n'est réalisée après la fin des travaux (inspection finale). Il devient donc difficile pour la Ville de déterminer si les exigences réglementaires ont été respectées lors de la réalisation des travaux.

Surveillance du territoire

La surveillance du territoire permet à la Ville de veiller au respect réglementaire sur une base continue. Les citoyens ne se conformant pas aux règlements en vigueur, incluant l'exécution de travaux sans détenir un permis lorsqu'exigé, peuvent recevoir un constat d'infraction. La Ville doit donc exercer une surveillance qui assure une couverture adéquate de son territoire, qui considère les risques d'infractions spécifiques à la Ville.

Selon les informations recueillies, la surveillance du territoire est limitée, celle-ci étant réalisée par les inspecteurs dans le cadre de sorties hebdomadaires dans leur secteur respectif, visant à faire le suivi de plaintes, la surveillance de travaux sans permis, ou encore à réaliser des inspections. Cependant, comme mentionné préalablement, la charge de travail actuelle pour le traitement et l'analyse des permis fait en sorte que ceux-ci ne sont pas en mesure de sortir sur une base hebdomadaire pour effectuer de la surveillance.

De plus, la Ville ne dispose d'aucune stratégie de surveillance et il n'y a aucun suivi effectué des activités de surveillance réalisée. Un tel suivi permettrait d'optimiser les interventions, d'assurer une surveillance dans les secteurs stratégiques, et d'optimiser la détection, en temps opportun, des travaux réalisés sans permis et/ou non conformes.

Suivi des non-conformités

Lorsque la Ville identifie qu'une exigence réglementaire n'est pas respectée, un suivi doit être effectué et des actions doivent être prises afin que les corrections nécessaires soient apportées par le citoyen, sous peine de sanctions, comme prévu à la réglementation. Ce processus se doit d'être équitable pour l'ensemble des citoyens et les suivis, formellement documentés afin de justifier les conclusions et les actions prises pour régulariser la situation.

Considérant que la Ville ne procède pas systématiquement à une inspection finale par suite de l'émission d'un permis, il devient difficile d'identifier les situations de non-respect des exigences réglementaires dans le cadre de la gestion des permis. De plus, la Ville n'a pas élaboré de procédure formelle relativement aux activités de suivi des non-conformités. Une telle procédure permettrait

d'encadrer les interventions et le processus de suivi ainsi que d'assurer une documentation uniforme des non-conformités et du suivi de celles-ci.

Nous avons noté, pour les requêtes/plaintes testées à l'égard des non-conformités, que pour certaines requêtes, la documentation des actions et des suivis effectués n'était pas suffisante afin de déterminer si la situation était jugée conforme à la suite de l'intervention de la Ville ou si la situation avait été régularisée par le citoyen, le cas échéant.

3.5. PLANIFICATION ET ORGANISATION DES ACTIVITÉS

Le tableau ci-dessous présente certaines statistiques à l'égard du nombre de permis émis annuellement par le service ainsi que le nombre de permis émis par inspecteur (équivalent temps complet). Celui-ci démontre que le nombre de permis émis par inspecteur a diminué depuis 2021 pour chuter à un niveau inférieur à 200 permis émis par inspecteur en 2024. Il est à noter que cette tendance se poursuit en 2025 selon les données observées en date d'octobre 2025. Cette diminution du nombre de permis émis peut s'expliquer par plusieurs facteurs tels que les changements aux exigences après l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation en 2024, l'entrée en vigueur en 2020 du REAFIE (Règlement sur l'encadrement d'activités en fonction de leur impact sur l'environnement) et du RAMHHS (Règlement sur les activités dans des milieux humides, hydriques et sensibles), l'augmentation des dossiers plus complexes⁵, le roulement de personnel, etc. Cependant, la diminution du nombre de permis émis par inspecteur pourrait également dénoter certaines inefficacités et inefficiencies, par exemple, la mise à jour des procédures et de la documentation interne à la suite des changements à la réglementation décrits ci-dessus.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de permis	773	794	850	858	909	1 005	1 026	831	801
Permis - Constructions résidentielles	53	59	58	84	103	149	133	45	81
Nouveaux logements créés	57	78	68	112	148	206	193	140	253
Logements par permis - Résidentiel	1,1	1,3	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5	3,1	3
Permis non résidentiels	53	40	53	48	47	76	56	58	58
Nombre d'inspecteurs	2,3	2,2	2,3	2,3	2,5	2,8	3,0	3,8	4,0
Permis par inspecteur	337	359	374	376	366	355	341	220	198
Permis non résidentiels par inspecteur	23	18	23	21	19	27	19	15	14

Planification

La Ville se doit de planifier ses activités liées à la gestion des permis de manière efficace et efficiente. Ceci implique la mise en place de mécanismes visant à assurer une répartition adéquate des dossiers et à prioriser ceux-ci, et ce, aux différentes étapes du processus et considérant la période de l'année. Comme mentionné précédemment, la Ville fait face à des enjeux de capacité, opérant présentement à cinq inspecteurs municipaux au cours des derniers mois, alors que celle-ci vise à opérer avec une équipe de six inspecteurs municipaux selon l'organigramme en place. La charge de travail importante est la raison principale de l'absence d'inspection et de l'incapacité de l'équipe à réaliser une surveillance accrue du territoire, les inspecteurs devant constamment prioriser le traitement et l'émission des permis afin de traiter les demandes dans des délais raisonnables et d'éviter les retards importants.

⁵ Considérant la hausse des permis non-résidentiels depuis 2021 ainsi que la hausse de logements par permis émis pour les nouvelles constructions résidentielles en 2023 et 2024.

En ce qui concerne la planification des activités, la répartition des dossiers se fait en fonction de la capacité de chacun des inspecteurs et de la nature de la demande de permis. Chaque lundi matin, chacun des inspecteurs fait un statut de sa charge de travail, soit du nombre de dossiers, des délais de traitement, des requêtes et visites prévues, etc. Ce statut permet de faciliter la répartition des dossiers pour la semaine à venir afin d'assurer une certaine équité entre les inspecteurs.

Organisation des activités

Comme mentionné à la section Analyse des demandes de permis, la Ville a développé au cours des années différents documents afin d'accompagner les inspecteurs dans le processus de gestion des permis, et plus spécifiquement dans l'analyse et le traitement des demandes de permis. Cependant, la majorité de ces documents devront être adaptés afin de tenir compte des changements apportés à la réglementation à la Ville ainsi qu'à la réglementation provinciale.

De plus, la Ville n'a pas élaboré de procédure ni de directive globale visant à établir des standards et à encadrer le processus de gestion des permis dans son ensemble, cette procédure ou directive devant être supportée par les outils et documents en place au sein du service. Cette procédure / directive permettrait d'uniformiser les pratiques à l'interne, de s'assurer que le service maintient les standards établis pour atteindre les résultats recherchés, de définir les rôles et responsabilités des parties prenantes au processus de gestion des permis, etc.

En ce qui concerne l'échange d'informations au sein du service, les mécanismes suivants ont été instaurés :

- Une rencontre aux deux semaines entre le directeur du service et les inspecteurs afin de discuter des dossiers en cours, des enjeux rencontrés, des bonnes pratiques, d'échanger sur les interprétations réglementaires, de faire des rappels sur différents concepts, etc.
- Une rencontre bimensuelle avec les adjointes du service dans le but de discuter des enjeux rencontrés, de bonnes pratiques, de faire des rappels sur les documents à obtenir pour constituer un dossier complet, etc.
- Une rencontre mensuelle avec l'ensemble du personnel du service afin de faire un retour sur les activités du service, sur les comités ayant eu lieu depuis la dernière rencontre, tour de table général, etc.

Permis industriels

Le traitement des demandes de permis industriels, considérant leur complexité technique et réglementaire ainsi que le nombre d'intervenants impliqués, constitue souvent un goulot d'étranglement dans les villes. Le parc industriel de la SPIPB étant en plein développement, la Ville doit mettre en place les mesures nécessaires afin de maximiser l'efficience dans le traitement de ces demandes.

À cet effet, les permis industriels sont principalement assignés à un inspecteur spécifiquement qui est responsable de ce type de demande avec un deuxième inspecteur en support, selon la charge de travail. Le processus d'émission débute par une rencontre avec le promoteur du projet afin de bien comprendre celui-ci, d'identifier les permis qui seront nécessaires dans le cadre du projet dans son ensemble et pour répondre aux questions du promoteur. Suite à cette rencontre, l'inspecteur fait parvenir un courriel au promoteur indiquant les documents et les informations à communiquer afin de débuter l'analyse du projet. Ensuite, il y aura plusieurs échanges entre l'inspecteur et le promoteur afin de suivre le dossier et d'obtenir les documents et autorisations nécessaires, le cas échéant, auprès de celui-ci ou d'autres parties prenantes au projet, et ainsi émettre les différents permis requis dans le cadre du projet. Il y aura également des échanges et une coordination avec les autres services de la Ville et de la SPIPB devant intervenir dans le projet, lorsque nécessaire.

Il est à noter que le processus actuellement en place, bien que celui-ci soit opérationnel, ne permet pas d'assurer une gestion efficace efficiente pour ce type de permis et n'est pas supporté par une procédure formelle et des mesures concrètes pour chacune des étapes de l'initiation de la demande jusqu'à l'émission du(des) permis, pouvant inclure :

- Les rôles et responsabilités des différents services de la Ville et de la SPIPB impliqués dans le processus d'émission des permis industriels.
- Les rencontres obligatoires à tenir dans le cadre du processus d'émission des permis.
- La mise en place de réunions de coordination hebdomadaires entre les services impliqués pour les projets majeurs (comité interne), incluant par exemple le service d'urbanisme, les travaux publics, la SPIPB, etc.
- La mise en place d'un guide de demande complet à l'intention à remettre aux promoteurs incluant les différentes étapes, les délais moyens, les documents requis, les différents contacts, etc.
- L'élaboration de grilles d'exigences selon les différents types de projets industriels, incluant des gabarits afin d'uniformiser et assurer la conformité des documents reçus des promoteurs, lorsque pertinent.
- La mise en place d'une analyse préliminaire des dossiers afin d'identifier les obstacles techniques ou réglementaires ainsi que les autorités externes à impliquer, et ce, en amont du processus.
- La mise en place d'un portail numérique pour un échange structuré des documents, le suivi et les communications entre les différentes parties prenantes.
- La mise en place d'un tableau de bord de suivi interne afin de suivre le statut des demandes, les délais par étape, les enjeux rencontrés, les responsables, etc.

3.6. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET REDDITION DE COMPTES

Évaluation de la performance

La gestion de la performance vise à définir les résultats attendus au moyen d'objectifs, de cibles et d'indicateurs pertinents et mesurables. Par la suite, la Ville doit être en mesure de collecter l'information nécessaire permettant de mesurer périodiquement l'atteinte des résultats attendus en fonction des objectifs, cibles et/ou indicateurs établis.

La gestion des activités liées à la délivrance des permis et les mesures mises en place devraient viser l'atteinte de ces résultats attendus, et l'évaluation de la performance permettra d'identifier les modifications ou corrections à apporter au processus.

Nous avons noté que, mis à part le délai de délivrance des permis défini au règlement d'urbanisme, la Ville n'a pas défini d'objectifs, de cibles ou d'indicateurs spécifiques lui permettant d'évaluer la performance de son processus de gestion des permis. En l'absence d'objectifs, de cibles et d'indicateurs, il est difficile pour la Ville d'évaluer l'efficacité et l'efficience du processus et de faire une reddition de comptes pertinente au conseil municipal.

En ce qui concerne le délai de délivrance des permis, nos tests ont permis de constater certaines situations où le délai d'émission⁶ n'était pas respecté. De plus, il pourrait être pertinent de suivre le délai d'émission réel à compter du moment où une demande de permis est acheminée au service de l'urbanisme et de l'environnement. En effet, bien qu'un tel délai puisse être hors du contrôle de la Ville et qu'il puisse être grandement influencé par la complexité des projets (c.-à-d. projet industriel) ou par

⁶ Délai de 45 jours pour émettre ou refuser le permis ou 60 jours pour un usage industriel à compter de la date où l'inspecteur a reçu toute la documentation nécessaire ou à partir de la date de la résolution pour une dérogation mineure ou un PIA, le cas échéant.

la remise d'un dossier incomplet ou non-conforme par le demandeur, cette information pourrait être utilisée afin de faire une analyse des causes ayant mené à certains délais importants et à identifier des mesures correctives ou d'optimisations à mettre en place.

Reddition de comptes

Nous avons noté, comme mentionné à la section précédente, que peu d'information était disponible et utilisée pour évaluer la performance du processus de gestion des permis aux fins de reddition de comptes. De plus, mis à part un sommaire du nombre de permis délivrés et de l'information sur certains permis spécifiques ou sur les permis refusés lors du comité de travail du conseil municipal, la reddition de comptes au conseil municipal est absente. Bien que cette information soit pertinente, elle ne permet pas d'évaluer la performance du processus de gestion des permis.

4. Conclusions

La Ville reçoit annuellement plusieurs centaines de requêtes et de plaintes de la part de ses citoyens. Le processus de gestion des requêtes et des plaintes constitue le principal lien de communication entre les citoyens et la Ville et se veut un élément critique à l'égard de la qualité des services offerts par la Ville. Ce processus vise l'ensemble des services de la Ville, d'où l'importance de mettre en place un processus efficace et efficient.

En conclusion, bien que le processus de gestion des permis soit actuellement fonctionnel, celui-ci pourrait, à notre avis, faire l'objet d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

Le tableau ci-dessous fait état de nos conclusions, constats et recommandations, et ce, pour chacun des critères d'audit évalués :

Critère 1 – La Ville communique de l'information complète et adéquate aux citoyens.	
Constats	Recommandations
2025-01 – Nous avons noté qu'il n'y avait aucune information sur le site Web relativement aux travaux nécessitant une demande de permis conformément au Règlement de permis et certificats no 1775, et ce, considérant que la liste des permis pour lesquels une demande en ligne peut être effectuée ne contient pas tous les permis.	Nous recommandons à la Ville de revoir et d'améliorer l'information disponible aux citoyens, principalement l'information sur son site Web, afin de s'assurer que l'information disponible au citoyen est suffisante et complète, soit : <ul style="list-style-type: none">• Les types de travaux pour lesquels un permis est nécessaire;• Les documents et renseignements requis lors du dépôt d'une demande de permis, et ce, en lien avec les nouvelles exigences réglementaires;• Les tarifs applicables par type de demande de permis;• Les sanctions possibles en cas d'infraction.
2025-02 – Nous avons noté que la liste des documents et renseignements à fournir avant la délivrance du permis diverge, pour certains types de permis, entre l'information au site Web et la réglementation. De plus, la Ville ne fournit pas d'exemples visant à sensibiliser le citoyen à l'égard des informations ou documents requis, comme des exemples de plans, fiches ou croquis conformes aux exigences.	
2025-03 – Nous avons noté que les tarifs ne sont pas accessibles sur le site Web de la Ville, outre un lien vers le Règlement sur la tarification des biens, services et activités.	
2025-04 – Nous avons noté que les sanctions en cas d'infraction ne sont précisées ni sur le site Web ni sur le permis détaillé remis au citoyen.	

Critère 2 – L'analyse des demandes de permis est rigoureuse et est formellement documentée.

Conclusion :

La Ville procède, dans la majorité des cas, à une analyse des demandes des permis rigoureuse et bien documentée. Cependant, les procédures et la documentation disponible supportant le processus d'analyse des demandes de permis ne sont pas à jour en fonction de la nouvelle réglementation municipale adoptée en décembre 2024 et il n'y a pas de mécanisme de contrôle qualité visant à assurer que les décisions rendues sont adéquates et supportées par une documentation suffisante et uniforme au sein du service de l'urbanisme et de l'environnement.

Constats	Recommandations
2025-05 – Nous avons noté que les procédures et autres documents rendus disponibles aux inspecteurs pour l'analyse et la documentation des demandes de permis n'ont pas fait l'objet d'une revue complète depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation.	Nous recommandons à la Ville de procéder à une revue complète des procédures et autres documents rendus disponibles aux inspecteurs pour l'analyse et la documentation des demandes de permis, et ce, afin d'arrimer ceux-ci à la nouvelle réglementation en vigueur.
2025-06 – Nous avons noté certaines lacunes à l'égard de la documentation de l'analyse des demandes, soit : <ul style="list-style-type: none"> • La documentation pour certains permis était insuffisante alors que la documentation n'était pas uniforme selon l'inspecteur ayant procédé à l'analyse du dossier. • Certains permis ont été délivrés pour lesquels il est difficile de déterminer, selon la documentation de l'analyse du permis disponible, si certains documents exigés au règlement d'urbanisme étaient manquants ou si ceux-ci contenaient l'ensemble des renseignements requis, permettant ainsi d'évaluer le respect des exigences réglementaires. • Certains permis pour lesquels la demande de permis signée n'était pas jointe au dossier. Bien qu'il n'agisse pas d'une obligation aux règlements de la Ville, l'absence de la signature ne permet pas de démontrer que le demandeur a accepté les conditions relatives au permis. 	Voir recommandation au constat 2025-12.
2025-07 – Nous avons noté que la gestion documentaire et l'utilisation d'Accès-Cité Territoire afin de documerter chacune des interventions au dossier et d'y numériser les documents pertinents ne sont pas uniformes pour l'ensemble des inspecteurs.	
2025-08 – Nous avons noté que la Ville n'avait pas instauré de mécanisme de contrôle formel quant à la qualité du travail d'analyse des demandes, ce qui augmente les risques que des erreurs soient commises et se répètent, tout en limitant les possibilités d'amélioration des inspecteurs à l'emploi de la Ville.	Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus de contrôle de la qualité des dossiers, incluant la qualité de la documentation du dossier ainsi que la qualité des décisions rendues.



Critère 3 – La Ville procède à des inspections, assure une surveillance adéquate de son territoire et fait les suivis nécessaires et en temps opportun en cas de non-conformités.

Conclusion :

La Ville procède à peu d'inspections dans le cadre de son processus de gestion des permis alors que les activités de surveillance du territoire sont limitées, et peu structurées. De plus, le suivi des non-conformités, bien que documenté, n'est pas encadré par une procédure formelle.

Constats	Recommandations
2025-09 – Nous avons noté que la Ville n'a pas élaboré de directive ni de procédure à l'égard des activités d'inspection. De plus, celle-ci procède à peu d'inspection dans le cadre de ses activités liées à la gestion des permis alors que celles réalisées ne sont pas formellement documentées dans Accès-Cité Territoire.	Nous recommandons à la Ville d'élaborer une directive ou une procédure à l'égard des activités d'inspection. De plus, la Ville doit d'assurer de mettre en place les ressources nécessaires afin de procéder à la réalisation des inspections, et ce, en temps opportun.
2025-10 – Nous avons noté que la Ville ne dispose d'aucune stratégie de surveillance et que les activités de surveillance réalisées sont limitées et peu fréquentes.	Nous recommandons à la Ville d'élaborer une stratégie de surveillance de son territoire basée sur les risques et afin d'assurer une couverture adéquate, structurée et suffisante de son territoire.
2025-11 – Nous avons noté que la Ville n'a pas élaboré de procédure relativement aux activités de suivi des non-conformités.	Nous recommandons à la Ville d'élaborer une procédure relative aux activités de suivi des non-conformités, incluant les exigences en matière de documentation, les mécanismes de communication au citoyen des conséquences potentielles et les situations ou des constats d'infraction devraient être remis.

Critère 4 – La Ville gère la planification et l'organisation des activités liées à la gestion des permis de manière optimale.

Conclusion :

La Ville a mis en place certains mécanismes visant la planification et l'organisation de ses activités liées à la gestion des permis. Cependant, celles-ci ne sont pas encadrées par une directive ou une procédure formelle permettant d'en optimiser la gestion.

Constats	Recommandations
2025-12 – Nous avons noté que la Ville n'a pas élaboré de procédure ni de directive globale visant à établir des standards et à encadrer le processus de gestion des permis dans son ensemble, cette procédure ou directive devant être supportée par les outils (formulaire, listes de contrôle, etc.) déjà en place au sein du service.	Nous recommandons à la Ville d'élaborer une procédure ou directive globale visant à établir des standards et à encadrer le processus de gestion des permis dans son ensemble, celle-ci étant supportée par des outils à jour permettant d'optimiser la réalisation des activités relative à la délivrance des permis. La procédure ou directive globale permettra d'établir les rôles et responsabilités des parties prenantes au processus de gestion des permis, d'établir les attentes en matière de documentation et d'analyse des dossiers, de gestion documentaire, etc.
2025-13 – Nous avons noté que le processus d'émission des permis industriels ne permet pas d'assurer une gestion efficace efficiente pour ce type de permis et n'est pas supporté par une procédure formelle et des mesures concrètes pour chacune des étapes de l'initiation de la demande jusqu'à l'émission du(des) permis.	Nous recommandons à la Ville d'élaborer une procédure formelle, incluant la mise en place de mesures visant à optimiser l'efficacité et l'efficience relatives à la gestion des permis industriels, incluant la mise en place d'un comité interne visant à coordonner et suivre les activités relatives aux projets industriels majeurs de la Ville.

Critère 5 – La Ville a mis en place des mesures afin d'évaluer l'efficacité des activités et possède l'information nécessaire pour assurer une reddition de comptes adéquate en lien avec ses activités liées à la gestion des permis.

Conclusion :

La Ville n'a pas mis en place de mesures afin d'évaluer l'efficacité et ne possède pas l'information nécessaire pour assurer une reddition de comptes adéquate en lien avec ses activités liées à la gestion des permis.

Constats	Recommandations
2025-14 – Nous avons noté que, mis à part pour le délai de délivrance des permis défini au règlement d'urbanisme, la Ville n'a pas défini d'objectifs, de cibles ou d'indicateurs spécifiques lui permettant d'évaluer la performance de son processus de gestion des permis.	Nous recommandons à la Ville de définir les objectifs, cibles et indicateurs lui permettant d'évaluer la performance de son processus de gestion des permis.
2025-15 – Nous avons noté que peu d'information était disponible et utilisée pour évaluer la performance du processus de gestion des permis aux fins de reddition de comptes et que la reddition de comptes au conseil municipal était quasi inexistante.	Nous recommandons à la Ville de bonifier l'information de gestion et la reddition de comptes afin d'en assurer la pertinence et de soutenir tant l'amélioration continue que l'appréciation, par le conseil municipal, de la performance liée à la gestion des permis.

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place un processus de gestion des permis efficace et efficient, et ce, conformément aux exigences réglementaires en vigueur.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- La Ville communique de l'information complète et adéquate aux citoyens.
- L'analyse des demandes de permis est rigoureuse et formellement documentée.
- La Ville procède à des inspections, assure une surveillance adéquate de son territoire et fait les suivis nécessaires et en temps opportun en cas de non-conformités.
- La Ville gère la planification et l'organisation des activités liées à la gestion des permis de manière optimale.
- La Ville a mis en place des mesures afin d'évaluer l'efficacité des activités et possède l'information nécessaire pour assurer une reddition de comptes adéquate en lien avec ses activités liées à la gestion des permis.



rcgt.com



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

Certification | Fiscalité | Conseil