



Ville de L'Assomption

Vérification de l'optimisation  
des ressources

Rapport final


Le 25 novembre 2025

# Table des matières

<b>1. Contexte .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objectifs et critères d’audit .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Portrait de la situation actuelle.....</b>	<b>4</b>
3.1 Introduction.....	4
3.2 Parties prenantes impliquées .....	5
3.3 Processus .....	8
3.4 Portrait des permis et certificats émis .....	10
<b>4. Diagnostic .....</b>	<b>12</b>
4.1 Définition des indices .....	12
4.2 Grille diagnostique .....	13
<b>5. Conclusion globale.....</b>	<b>18</b>

**Annexe 1 | À propos de l’audit**

# 1. Contexte

Ville de L'Assomption	
Vérification de l'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des permis et certificats	
<p>Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de L'Assomption (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources (VOR) tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser une VOR pour la période 2024-2025.</p> <p>La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité</li><li>– De déterminer les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes</li></ul>	<p><b>Population : 23 442<sup>1</sup></b></p> <p><b>Budget : 58 M\$<sup>2</sup></b></p> 
<p><b>Réglementation en lien avec les travaux réalisés</b></p> <p>Les travaux d'audit seront réalisés en prenant en compte les lois et la réglementation en vigueur, comme la <i>Loi sur les cités et villes</i> (chapitre C-19) et les règlements encadrant le processus de gestion des permis et certificats, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Règlement n° 303-201458 relatif aux dérogations mineures</i></li><li>– <i>Règlement n° 302-2015 relatif à l'administration des règlements d'urbanisme</i></li><li>– <i>Règlement n° 156-2008, et ses amendements, relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) de certains secteurs de la Ville de L'Assomption</i></li></ul>	

<sup>1</sup> Statistique Canada, *Série « Perspective géographique », Recensement de la population de 2021*, L'Assomption, Ville, [En ligne]. [<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/Page.cfm?lang=F&topic=1&dguid=2021A00052460028>] (Consulté le 21 juillet 2025).

<sup>2</sup> Ville de L'Assomption, Division de la trésorerie, *Budget de fonctionnement*, exercice financier 2025, [En ligne]. [<https://www.ville.lassomption.qc.ca/tresorerie/>].

## 2. Objectifs et critères d'audit

### Processus de gestion des permis et certificats

#### Objectif de l'audit



S'assurer que le processus de gestion des permis et certificats soit réalisé de manière efficace, efficiente, économique et en temps opportun.

La Ville de L'Assomption (ci-après « la Ville ») dispose d'un processus d'émission, de suivi et de clôture des permis et certificats réalisé en collaboration entre la Division de l'urbanisme et du développement du territoire et la Direction des finances et de la trésorerie. Ce processus contribue :

- Aux revenus annuels provenant des taxes sur la valeur foncière, qui correspondent à près de 74 % des revenus totaux en taxation selon le budget de 2025
- À favoriser un développement cohérent et sécuritaire du territoire de la Ville
- Au respect de la réglementation en vigueur

Les diverses activités effectuées entre le moment de la réception de la demande de permis ou certificat par le citoyen, jusqu'à la mise à jour du rôle, impliquent de nombreux intervenants internes et externes ainsi que plusieurs outils. Des lacunes dans ce processus peuvent entraîner des pertes de revenus fiscaux, des délais importants entre les différentes étapes ou encore générer de l'insatisfaction chez les citoyens. Dans le souci d'optimiser ses pratiques, la Ville souhaitait mettre le processus de gestion des permis et certificats à l'étude. Cette analyse lui a permis d'obtenir des recommandations visant son amélioration, notamment par une utilisation optimale des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles.

#### Critères d'audit

1



La réception, le traitement, l'émission et la perception des permis et certificats sont réalisés de manière optimale.

2



Le processus de communication aux citoyens est systématique, adapté et réalisé en temps opportun.

3



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

## Processus de gestion des permis et certificats

### Portée des travaux

Les travaux ont porté sur le processus de gestion des permis et certificats. Les analyses ont visé principalement la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2024 au 30 juin 2025. 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, *Revue de la qualité des missions*

# 3. Portrait de la situation actuelle

## 3.1 Introduction

La Ville a pour mission d'offrir à sa population des services de qualité supérieure et au meilleur coût possible, en répondant efficacement à ses besoins, en favorisant la collaboration avec les acteurs de la communauté et en adoptant une gestion proactive de son administration. À cet effet, elle a instauré le Service de l'urbanisme (aussi appelé Division de l'urbanisme et du développement du territoire), reflétant sa volonté de bien servir ses citoyens.

La Division de l'urbanisme et du développement du territoire a pour mandat principal d'assurer l'aménagement et le développement cohérent du territoire de la Ville, en respect des caractéristiques socioéconomiques, environnementales et anthropiques du milieu, et ce, dans une perspective de développement durable. La réalisation de ce mandat, s'appuyant sur les grandes lignes directrices identifiées au sein du Plan d'urbanisme, est encadrée par une réglementation à la fois normative (zonage, lotissement, construction, etc.) et discrétionnaire (dérogations mineures, PIIA, etc.<sup>3</sup>). Le respect de cette réglementation est assuré, entre autres, par la mise en œuvre du processus d'émission des permis et certificats. Ces derniers permettent à la Ville d'avoir un regard sur les projets de construction et de rénovation prévus sur son territoire et de valider leur adéquation à la réglementation de manière préventive.

### 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 ainsi que pour la mise au rôle efficace et en temps opportun. Bien maîtrisées, ces activités contribuent fortement 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
- Assure la conformité réglementaire des projets de construction et de rénovation prévus sur 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

---

<sup>3</sup> Ville de L'Assomption, *Division de l'aménagement urbain*, [En ligne], 2025.  
[<https://www.ville.lassomption.qc.ca/urbanisme/>].

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 Parties prenantes impliquées

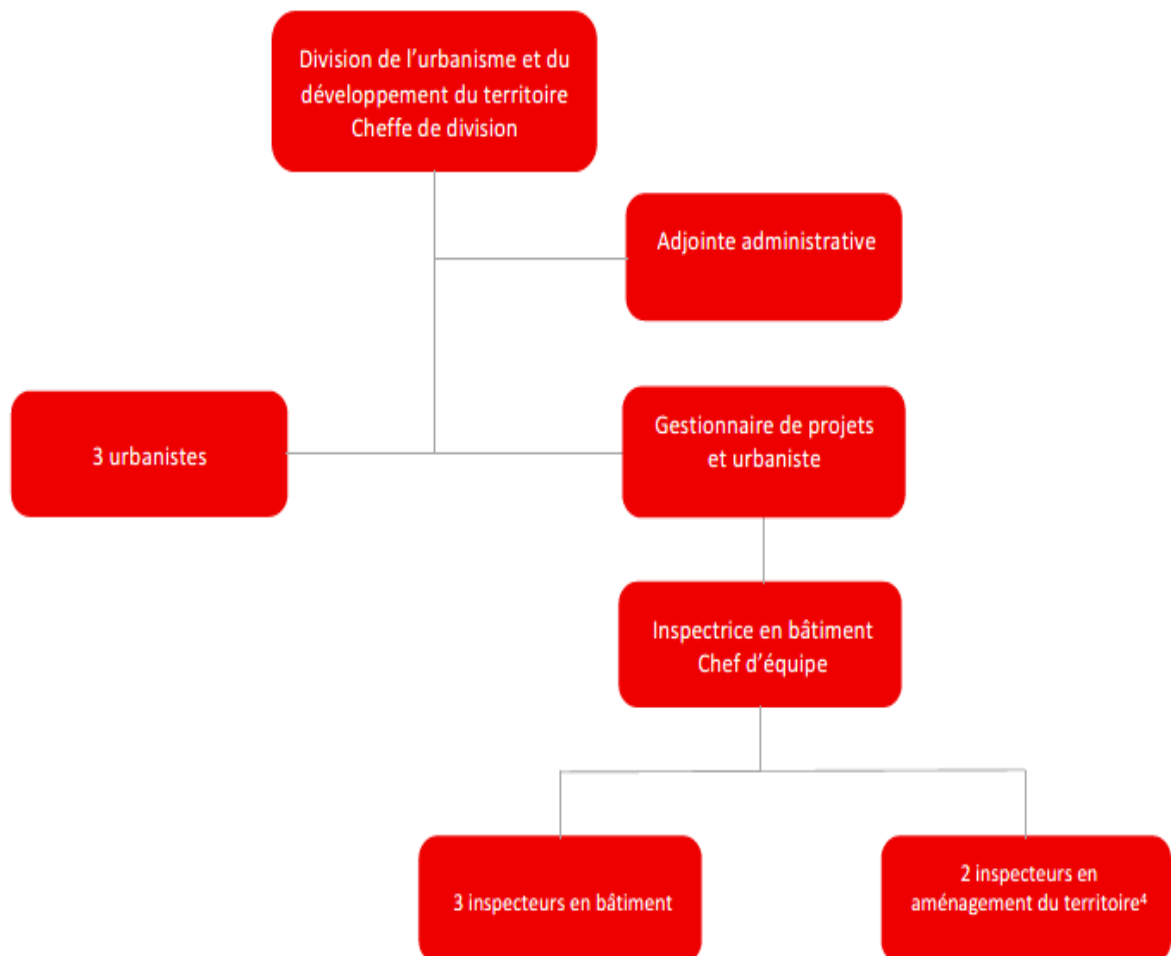
Les rôles et responsabilités sommaires des parties prenantes au processus audité sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Parties prenantes	Responsabilités sommaires
Conseil municipal	<p>Le conseil municipal détient l'autorité finale en matière d'urbanisme et de délivrance de permis ou certificats. Il prend les décisions et s'assure que les projets respectent les règlements et orientations municipales. Voici quelques responsabilités en matière d'urbanisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Adoption ou modification des règlements d'urbanisme et de zonage afin de cadrer les futurs développements et aménagements</li> <li>— Approbation des plans d'urbanisme et des politiques de développement qui orientent la gestion du territoire</li> <li>— Autorisation des demandes de dérogations majeures ou projets spéciaux, sous les recommandations des comités discrétionnaires (démolition et Comité consultatif d'urbanisme)</li> </ul>
Principal comité discrétionnaire : Comité consultatif d'urbanisme (CCU)	<p>Le CCU joue un rôle clé pour assurer un aménagement du territoire cohérent et conforme aux règlements. Ses principales responsabilités incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— L'évaluation des projets d'aménagement et de construction pour vérifier leur conformité avec le Plan d'urbanisme et les règlements municipaux, et ainsi qu'ils s'intègrent dans les orientations stratégiques de développement de la Ville</li> <li>— La formulation des avis et recommandations au conseil municipal sur les demandes de dérogations, les changements de zonage et les projets spéciaux</li> <li>— L'analyse des impacts des projets d'aménagement sur la communauté en tenant compte de l'environnement, du voisinage et de l'harmonie du territoire</li> </ul>

Parties prenantes	Responsabilités sommaires
Service de l'urbanisme	<p>La Division de l'urbanisme et du développement du territoire est responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— La réception, l'ouverture et la documentation des demandes de permis et de certificats de même que leur délivrance, conformément aux lois et règlements applicables</li> <li>— L'encaissement des paiements des permis</li> <li>— La réalisation d'inspections et d'activités de surveillance</li> <li>— La formulation, l'émission et le suivi d'avis d'infraction lorsqu'il y a constatation de non-conformité</li> <li>— La réception et le traitement des plaintes et requêtes</li> </ul> <p>La Division compte également des urbanistes, qui participent à l'analyse de certains dossiers nécessitant une approbation discrétionnaire, en particulier ceux liés aux enjeux patrimoniaux.</p>
Service des finances et trésorerie	<p>Le Service des finances et trésorerie est responsable de planifier et de contrôler les activités financières et administratives de la Ville, et ce, en étroite collaboration avec les autres services municipaux. La Division trésorerie assume l'ensemble des tâches reliées à la taxation et à la mise au rôle des permis et des certificats, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— La réception et le suivi des évaluations réalisées ainsi que l'intégration des données d'évaluation du rôle municipal au logiciel de taxation Unicité</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>
Évaluateur externe	<p>L'évaluation est effectuée en sous-traitance par LBP Évaluateurs agréés depuis plusieurs années.</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>

## Organigramme de la Division de l'urbanisme et du développement du territoire

L'organigramme ci-dessous présente la structure et la répartition des ressources de la Division de l'urbanisme et du développement du territoire et leur profil, qui réalise les principales activités du processus (section 3.3 du rapport).



<sup>4</sup> Un poste en aménagement du territoire est actuellement vacant.

## 3.3 Processus

Le processus actuel de la gestion des permis et des certificats, de leur demande jusqu'à leur émission, suit les étapes présentées ci-dessous.

### 1. Réception d'une demande

La réception d'une demande de permis ou certificat s'effectue via le portail « Demandes de permis en ligne », un module d'*AccèsCité Territoire*, disponible sur le site Web de la Ville. À l'occasion, certaines demandes peuvent également être reçues en personne ou par téléphone, dans ce cas, le Bureau du citoyen redirige le requérant vers le portail ou complète directement la demande dans la section « Demandes de permis en ligne » avec le requérant.

L'assistante administrative effectue une évaluation sommaire de la demande de permis, soit de :

- Vérifier si les documents reçus sont pertinents
- Déterminer si la demande relève d'une approbation discrétionnaire
- Décider s'il convient de la transmettre à l'inspectrice en aménagement du territoire ou à l'inspecteur en bâtiment

Elle consigne sa réception dans *AccèsCité Territoire*. Cette action génère automatiquement un accusé de réception au requérant. Elle procède ensuite à l'assignation du permis via *AccèsCité Territoire* à :

- L'inspectrice en aménagement du territoire pour les permis ne nécessitant pas d'analyse approfondie (p. ex. cabanon, piscine)
- L'inspecteur en bâtiment de garde<sup>5</sup> lorsqu'il s'agit d'un permis soumis à une approbation discrétionnaire ou nécessitant une analyse plus approfondie (p. ex. nouvelle construction, agrandissement, aménagement commercial)

### 2. Évaluation de la recevabilité de la demande et analyse

#### Permis ne nécessitant pas une analyse approfondie

Pour les permis ne nécessitant pas d'analyse approfondie et qui lui sont assignés, l'inspectrice en aménagement du territoire traite rapidement la demande ou communique avec le requérant, par téléphone ou par courriel, afin d'obtenir des informations complémentaires. En général, ce type de permis ou de certificat est traité dans un délai maximal de 48 heures. Lorsque le dossier ne présente aucun enjeu particulier, la communication avec le requérant n'est pas jugée nécessaire compte tenu du délai de traitement.

---

<sup>5</sup> Les inspecteurs en bâtiments sont de garde à tour de rôle, ce qui veut dire que ces derniers traitent les nouvelles demandes de permis, demandes d'information ou plaintes.

### Permis nécessitant une analyse approfondie

L'inspecteur en bâtiment vérifie d'abord de façon sommaire si la demande de permis ou de certificat est complète (recevable) conformément aux règlements en vigueur. Selon le type de demande, trois situations se présentent :

- Si la demande est assujettie à une approbation discrétionnaire, il en informe rapidement le requérant par courriel, en précisant les prochaines dates importantes, les frais ainsi que les étapes à venir. Au besoin, des informations complémentaires peuvent être demandées. Après l'analyse effectuée par l'inspecteur en bâtiment, en collaboration avec l'urbaniste si nécessaire, la demande est transmise au comité discrétionnaire pour examen. Le comité formule ensuite une recommandation à l'intention du conseil municipal chargé de l'approbation de la demande
- Si la demande nécessite une analyse plus approfondie ou que des délais sont à prévoir, il informe le citoyen par courriel qu'il sera l'inspecteur responsable du dossier, généralement dans un délai de 48 heures suivant la réception de la demande (sauf en période chargée où le délai peut aller jusqu'à 1 semaine)
- Pour les demandes de permis ne présentant aucun enjeu particulier, la communication avec le requérant n'est pas jugée nécessaire en raison du délai de traitement relativement court (48 h à 72 h)

Au besoin, l'inspecteur en bâtiment réfère, dans ses communications avec le requérant, aux fiches informatives disponibles sur le site Web. Celles-ci permettent d'expliquer la procédure de demande, les règlements en vigueur et les documents requis. Ces fiches sont conçues pour simplifier les aspects complexes des règlements d'urbanisme et faciliter le suivi des informations essentielles.

### **3. Paiement et émission du permis ou du certificat**

Une fois l'analyse terminée, les inspecteurs en bâtiment ou en aménagement du territoire marquent la demande comme « En attente » dans *AccèsCité Territoire*. Le requérant est avisé que sa demande est en attente du paiement via une communication automatisée du logiciel. Ce dernier peut effectuer le paiement en ligne via le portail « Demande de permis en ligne ». Pour les requérants qui ne peuvent pas payer en ligne, le Bureau du citoyen effectue le paiement à l'aide de la carte de crédit du requérant directement dans « Demande de permis en ligne », ou procède à un paiement via une autre méthode. Notons également que pour les permis assujettis à une approbation discrétionnaire, une garantie monétaire est exigée avant leur délivrance, afin d'assurer le respect des conditions imposées par la suite.

L'assistante administrative encaisse quotidiennement les paiements des permis et inscrit la demande comme « Payée » dans *AccèsCité Territoire*. Pour certains types de permis, notamment ceux traités par l'inspectrice en aménagement du territoire, elle procède directement à l'émission et l'envoi du permis au requérant. Pour les permis plus complexes, elle avise l'inspecteur en bâtiment, qui vérifie une dernière fois la conformité du dossier avant que le permis ne soit émis et transmis.

### **4. Réalisation des travaux et inspection**

Les échéances des permis et les conditions de validité des permis et certificats sont régies par le *Règlement n° 302-2015 relatif à l'administration des règlements d'urbanisme*.

Les inspecteurs en bâtiment et en aménagement du territoire prévoient généralement une sortie par semaine pour faire des inspections. La liste d'inspection à réaliser est extraite par l'assistante administrative, en fonction des jalons d'inspection prévus dans *AccèsCité Territoire* (p. ex. inspection en cours de travaux, inspection finale en fonction de la date de fin des travaux indiquée par le requérant, en concordance avec la date d'échéance du permis). Les inspections sont réalisées avec tablette, et les photos et notes sont reportées directement dans *AccèsCité Territoire*.

Une fois l'inspection finale terminée et pour les permis assujettis, l'assistante administrative fait une demande de remboursement de la garantie monétaire au Service des finances et trésorerie. Le requérant est informé par courriel qu'un délai de 3 à 5 jours est requis pour le remboursement des fonds.

## 5. Évaluation

L'évaluation est effectuée par un évaluateur externe, soit la firme LBP Évaluateurs agréés, en fonction de la liste des permis et certificats qui lui est transmise chaque semaine par l'assistante administrative. Cette liste est générée à partir des permis inspectés et inscrits dans *AccèsCité Territoire* comme « En attente de transmission ».

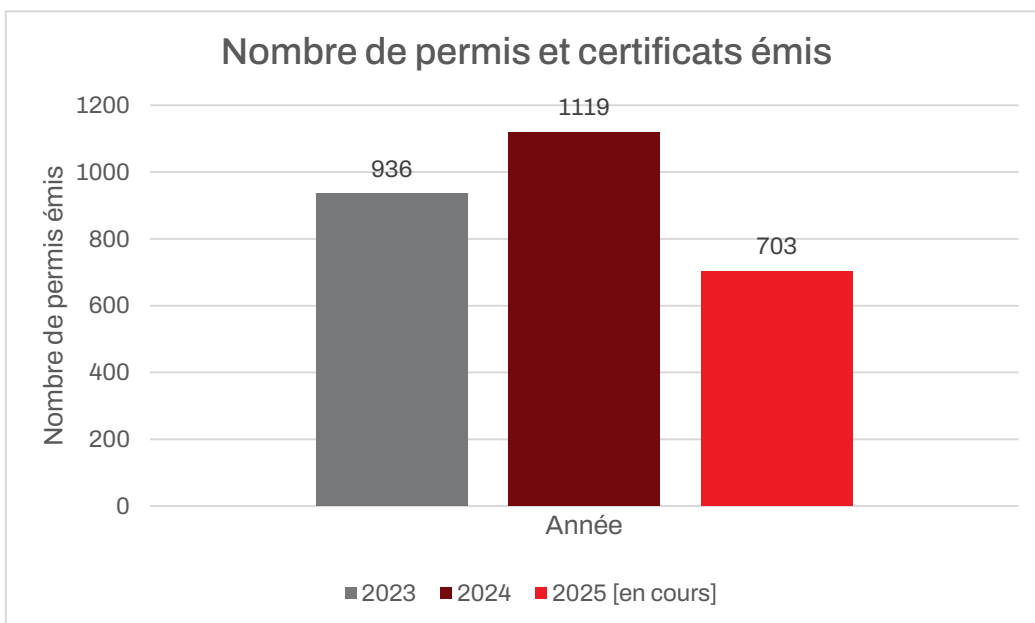
## 6. Mise au rôle et fermeture du permis

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 environ tous les deux mois 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.

Une fois la mise au rôle effectuée, la Division trésorerie transmet le rapport complet de la firme d'évaluation à l'assistante administrative par courriel. Celle-ci documente dans *AccèsCité Territoire* la date du retour de l'évaluateur et ferme le permis.

# 3.4 Portrait des permis et certificats émis

Le nombre de permis et certificats émis entre 2023 et 2025 est représenté dans le graphique ci-dessous :



En moyenne, le délai de traitement, pour toutes demandes confondues et incluant le temps d'attente, est de 17,55 jours. Ce chiffre global doit cependant être nuancé, puisque le traitement diffère selon le type de demande. Certains permis et certificats sont délivrés en moins de deux jours, alors que ceux soumis à une approbation discrétionnaire peuvent nécessiter plusieurs mois avant leur émission.

# 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





Constats		Impacts	Recommandations	Indices
Premier critère – La réception, le traitement, l’émission et la perception des permis et certificats sont réalisés de manière optimale.				
1.1	Réglementation d’urbanisme			
	<p>La Ville dispose d’une réglementation discrétionnaire imposante en comparaison avec celle de nombreuses municipalités du Québec.</p> <p>Cette réglementation comprend notamment le PPCMOI. Selon une étude du ministère des Affaires municipales et de l’Habitation (MAMH), 79 % des municipalités du Québec n’ont pas de PPCMOI<sup>6</sup>. Les PPCMOI ont pour objectif d’autoriser des travaux qui dérogent aux règlements d’urbanisme et de faciliter la mise en valeur d’emplacements problématiques. Ils sont souvent utilisés pour les projets complexes ou d’envergure, qui doivent aussi respecter le Plan d’urbanisme en vigueur.</p>	<p>Le recours au PPCMOI, bien qu’utile pour encadrer des projets dérogeant aux règlements d’urbanisme, peut soulever plusieurs enjeux pour la Ville étant donné que la réglementation discrétionnaire est plus lourde :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— La complexité administrative rend le processus difficile à comprendre pour les requérants</li> <li>— Les délais importants occasionnés par les requis administratifs peuvent ralentir considérablement la réalisation des projets et donc affecter la satisfaction des requérants</li> <li>— Une charge administrative accrue pour les intervenants de la Ville</li> </ul>	<p>La Ville devrait réviser la réglementation normative pour minimiser les demandes à caractère discrétionnaire.</p> <p>Afin d’alimenter la réflexion menant à la refonte de ses règlements, la Ville devrait réaliser une analyse avec des villes comparables. Elle pourrait ensuite ajuster sa réglementation actuelle afin de rendre le processus plus efficient.</p>	  

<sup>6</sup> Ministère des Affaires municipales et de l’Habitation, *Enquête sur l’utilisation des règlements d’urbanisme prévus à la Loi sur l’aménagement et l’urbanisme*, 2019, [En ligne]. [[https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/amenagement\\_territoire/documentation/enquete\\_rlau\\_mamh.pdf](https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/amenagement_territoire/documentation/enquete_rlau_mamh.pdf) p.116].

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
1.2	Paiement du permis ou certificat			
	<p>Le tarif exigible pour les permis et certificats permet de couvrir, entre autres, les frais administratifs d'analyse.</p> <p>À l'exception des permis d'abattage d'arbre, le paiement du permis ou du certificat est actuellement exigé juste avant l'émission du permis ou du certificat. Des efforts importants ont donc déjà été consacrés pour le traitement du dossier, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— La prise de connaissance du dossier</li> <li>— L'analyse de la recevabilité de la demande</li> <li>— La gestion documentaire</li> <li>— La communication avec le citoyen et les réponses aux questions</li> <li>— L'analyse des documents à l'appui de la demande</li> </ul> <p>Nous avons d'ailleurs observé, lors de nos tests, que les paiements pour les trois permis refusés n'ont pas été demandés.</p> <p>Il est à noter qu'un changement a été apporté il y a quelques années. Auparavant, le paiement s'effectuait seulement après la délivrance du permis ou du certificat, ce qui occasionnait certains enjeux de retard ou de non-paiement.</p>	<p>L'absence de paiement pour les demandes refusées représente une perte de revenus pour la Ville, alors même que leur traitement a engendré des coûts d'analyse.</p>	<p>La Ville devrait exiger le paiement du permis ou du certificat avant son analyse, afin de s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Qu'elle perçoive un revenu pour le service rendu, conformément aux principes d'une saine gestion financière</li> <li>— 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</li> </ul>	  
Évaluation du premier critère				
<p>L'analyse du processus comme décrit à la section 3.3 permet de conclure que, dans l'ensemble, la réception, le traitement et l'émission des permis et certificats sont réalisés de manière efficace, efficiente et économique par la Ville. Notons toutefois que l'allègement de la réglementation, ainsi que la modification du moment de paiement permettraient d'optimiser les ressources investies.</p>				

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
Deuxième critère – Le processus de communication aux citoyens est systématique, adapté et réalisé en temps opportun.				
2.1	Site Web de la Ville			
	<p>Le Site Web est un outil de communication important pour la transmission des demandes de permis et certificats. Nous avons toutefois relevé les constats suivants en lien avec le site Web :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Une section du site Web permet encore de soumettre une demande au moyen d'un formulaire à transmettre par courriel. Toutefois, cette méthode est désuète. En effet, lorsqu'une demande est reçue de cette façon, la Ville demande au requérant de la refaire en ligne obligatoirement</li> <li>— La section du site Web relative aux fiches informatives n'a pas été mise à jour récemment dans son entièreté. De plus, l'accès à ces fiches n'est pas fluide : il est nécessaire d'enregistrer les fiches dans son explorateur de fichiers pour pouvoir les consulter</li> <li>— Toutes les versions du règlement PIIA sont disponibles sur le site Web, mais elles sont présentées sans ordre chronologique et sans précision, ce qui rend la section particulièrement longue et peu claire</li> <li>— Le site Web de la Ville est statique et ne dispose pas de fonctionnalités modulables permettant une navigation intuitive et conviviale</li> </ul> <p>De manière générale, le site Web de la Ville pour la gestion des permis et certificats n'offre pas une expérience utilisateur moderne.</p>	<p>La disponibilité sur le site Web d'outils ou de formulaires qui ne sont plus acceptés par la Ville génère une perte de temps pour les requérants utilisant ce formulaire et devant recommencer leur demande.</p> <p>Un site Web qui n'est pas adapté aux besoins des requérants dans l'ère numérique actuelle où les attentes des utilisateurs sont élevées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Complexifie l'accès à l'information désirée en temps opportun, affectant négativement l'expérience de recherche (perte de temps, inefficacité, frustration)</li> <li>— Ne reflète pas une image moderne de la Ville</li> </ul>	<p>La Ville devrait s'assurer de mettre à disposition du requérant un site Web pertinent et adapté. Par exemple, elle pourrait optimiser son site Web en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Intégrant une recherche plus efficace et une interface plus conviviale afin de faciliter la navigation des citoyens et de maximiser leur expérience</li> <li>— Révisant les fiches normatives, dans leur contenu, et en les rendant facilement accessibles</li> <li>— Retirant les formulaires en ligne qui ne sont plus acceptés</li> </ul>	  
Évaluation du deuxième critère				
<p>Dans le cadre du processus de réception, de traitement et d'émission des permis, les communications avec les citoyens sont systématiques et effectuées en temps opportun. Toutefois, le site Web n'est pas convivial et ne favorise pas une expérience optimale pour le citoyen.</p>				

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
Troisième critère – La Ville effectue un suivi rigoureux et en temps opportun des permis et certificats émis.				
3.1	Activités d'évaluation			
	<p>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. En effet, bien que les permis soient fermés un à un dans <i>AccèsCité Territoire</i> à la réception des certificats, aucune analyse précise ni suivi systématique n'est effectué sur les permis transmis.</p> <p>Nous avons d'ailleurs constaté que, sur quatre permis de 2023 déclarés comme transmis aux évaluateurs analysés, deux n'ont pas encore été évalués et un autre n'avait pas été fermé dans le système en raison d'un oubli.</p>	<p>Les permis n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation résultent en pertes fiscales potentielles pour la Ville, notamment considérant qu'elle dispose de deux ans rétroactifs pour facturer les changements.</p> <p>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 une analyse des délais d'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>— Des permis ayant le statut « En attente du retour de l'évaluateur » afin d'identifier ceux pour lesquels l'échéance de mise au rôle approche et pour lesquels aucun retour n'a encore été reçu</li> <li>— Procéder à une analyse régulière des délais d'évaluation, et assurer un suivi à l'évaluateur</li> </ul>	  

Constats		Impacts	Recommandations	Indices
3.2	Base de données			
	<p>La base de données actuelle présente certaines limites quant à l'exhaustivité des informations pouvant être extraites. Par exemple, elle ne permet pas d'identifier clairement les demandes de permis soumises à une approbation discrétionnaire. Les délais sont actuellement calculés sur toutes les catégories confondues, ce qui est peu pertinent considérant la variabilité des processus selon le type de demande.</p> <p>De plus, les intervenants du processus semblaient peu à l'aise dans la manipulation des données disponibles. Ainsi, aucune reddition de comptes ou analyse relative à la performance de la Division n'est effectuée.</p>	<p>L'utilisation actuelle de la base de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Génère des données incomplètes</li> <li>— Ne permet pas de calculer efficacement les délais des demandes discrétionnaires</li> <li>— Empêche la réalisation d'analyses de performance du Service, limitant ainsi la capacité à prendre des décisions</li> </ul>	<p>La Ville devrait mettre en place des indicateurs de performance permettant de suivre efficacement les délais de traitement et la performance. Voici quelques exemples d'indicateurs pertinents à suivre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Volume de traitement de permis traité, par inspecteur</li> <li>— Temps d'émission des permis, par inspecteur</li> <li>— Taux de demandes nécessitant une approbation discrétionnaire</li> <li>— Délai moyen entre la réception d'une demande et l'émission, par type de demande</li> </ul> <p>Pour ce faire, la Ville devra s'assurer de former le personnel responsable de ces analyses pour garantir une meilleure compréhension de la structure et du fonctionnement de la base de données.</p>	  
Évaluation du troisième critère				
La Ville devrait mettre en place des mécanismes de suivi pour les permis envoyés et reçus afin d'assurer une mise au rôle efficace et efficiente de ses permis et certificats. De plus, la mise en place d'indicateurs de gestion permettrait d'évaluer la performance de la Division.				

## 5. Commentaire de la Ville

La Ville prendra en considération les recommandations formulées dans le présent rapport et procédera à l'analyse des options permettant une mise en œuvre rapide, et ce, dans le but d'optimiser ses processus ainsi que ses relations avec les différents partenaires concernés.

## 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 L'Assomption soit réalisé de manière efficace, efficiente, économique et en temps opportun. À notre avis, ce processus est efficace, mais présente un potentiel d'optimisation de l'efficacité 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 auditée. Nous tenons donc à souligner leur disponibilité, leur implication et leur promptitude pendant les travaux.

*Mallette* S.E.N.C.R.L. <sup>[1]</sup>

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

Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada

Le 25 novembre 2025

<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. 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 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.

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 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 *Revue de la qualité des missions* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.