



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion des permis

Le 13 mars 2026

Présenté à :



VILLE DE | CITY OF
WESTMOUNT

Le 13 mars 2026

**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

Aux membres du conseil municipal
Ville de Westmount
Bureau du greffe
433, rue Sherbrooke Ouest
Westmount (Québec) H3Z 1E2

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 Westmount (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.....	12
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. (RCGT) dans le but de réaliser le mandat de VOR pour l'année 2025.

La Ville de Westmount (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 en ce qui concerne 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, qui permet 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 possède un patrimoine architectural très important qui fait en sorte que le cadre réglementaire est très exigeant afin de préserver cet héritage architectural. Toute modification extérieure est strictement encadrée et doit donc faire l'objet d'un examen rigoureux par la Ville afin d'assurer une intégration respectueuse de tout projet dans ce contexte patrimonial.

Cette réalité a des impacts significatifs sur le Service de l'aménagement urbain de la Ville. La complexité des dossiers et la rigueur des exigences entraînent une charge de travail élevée et nécessitent une expertise spécialisée en matière de réglementation, de patrimoine et d'intégration architecturale. Le processus implique souvent des consultations avec le comité consultatif d'urbanisme (CCU) et le conseil municipal, ce qui rallonge les délais et exige une coordination étroite entre les services. De plus, la Ville doit maintenir une communication proactive avec les citoyens afin de gérer leurs attentes.

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, ce qui permettra à la Ville d'obtenir des recommandations visant à encadrer 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, de gérer et de 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 (NCCM) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité ou les déficiences significatives qui pourraient exister. Les cas de non-conformité ou déficiences significatives aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformités ou de déficiences significatives, que ceux-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 8 octobre 2025 au 19 décembre 2025. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en janvier 2026.

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'aménagement urbain. De plus, nos travaux d'audit n'incluent pas le processus de comptabilisation au système comptable des revenus et des encaissements, aucun risque spécifique n'ayant été relevé à l'égard de celui-ci lors de la phase d'étude préliminaire.

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 ou en personne au Service de l'aménagement urbain, 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 un commis du Service de l'aménagement urbain qui vérifie que l'ensemble des documents exigés ont été reçus et qui, ensuite, envoie la facture pour les frais d'analyse. La demande est ensuite transférée 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 (dans les situations où la demande n'est pas sujette à une dérogation mineure ni au PIIA. Des échanges ont lieu, au besoin, avec le demandeur afin de corriger et finaliser la demande, 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 CCU, qui soumettra une recommandation au conseil municipal, à qui revient la décision d'approuver ou de refuser la demande.
- Si la demande est visée par le PIIA, la demande est transférée à la division Architecture et Patrimoine bâti qui prépare le dossier aux fins de présentation au CCU, si le dossier est jugé acceptable et qu'il est conforme à la réglementation.
- L'implication du CCU et du conseil municipal est donc nécessaire lorsque les travaux sont visés par le *Règlement numéro 1305* relatif au 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 1609* relatif à la démolition d'immeubles.
- Le citoyen acquitte le tarif exigible à la demande du permis.
- Un inspecteur procède à une inspection, ce qui permet 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, de prendre les mesures nécessaires pour que celui-ci apporte les correctifs pour respecter la réglementation, incluant l'envoi d'un avis d'infraction et/ou d'un constat d'infraction, le cas échéant.

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 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 égard, la Ville a mis à disposition plusieurs informations sur son site Web à la page « Construction et rénovation », qui donne des informations générales sur le processus d'émission des permis ainsi que les détails suivants pour chacune des catégories de permis :

- Description générale de la demande de permis;
- Lien vers la réglementation applicable;
- Cheminement de la demande, incluant les cas où la demande est assujettie au PIIA;
- La liste des documents à joindre à la demande;
- Le lien vers le *Règlement sur les tarifs*;
- Le lien pour débiter le processus de demande en ligne.

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

- La liste des documents et des renseignements à fournir avant l'émission du permis diverge, pour certains types de permis, entre l'information que l'on retrouve sur le site Web, dans le module de demande en ligne ainsi que dans la réglementation. De plus, la Ville ne fournit pas d'exemples, de gabarits ou d'autres documents visant à vulgariser la réglementation et à sensibiliser le citoyen à l'égard des informations ou documents requis, comme des exemples de plans conformes aux exigences de la Ville ou de photos requises pour la réalisation de l'analyse;
- Les sanctions en cas d'infraction ne sont précisées ni sur le site Web ni sur le permis détaillé remis au citoyen.

3.3. ANALYSE DES DEMANDES DE PERMIS

Le processus de délivrance d'un permis débute par l'obtention des informations et documents nécessaires, grâce à une demande de permis, ce qui permet 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 dans le *Règlement sur les permis et certificats n° 1634*.

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, complétée par les documents nécessaires et conservée par la Ville. De plus, dans les situations où la demande est visée par le règlement sur les PIIA, la demande doit également être analysée par la division Architecture et Patrimoine bâti, et soumise au CCU qui émettra une recommandation au conseil municipal pour approbation.

Documentation – Analyse des demandes

Nous avons pu observer l'existence de procédures, d'aide-mémoires ainsi que des gabarits en ce qui concerne l'implication de la division Architecture et Patrimoine bâti dans le processus de gestion des permis. Cependant, bien que la division Permis et Inspections ait commencé une démarche afin de mettre en place des outils permettant d'optimiser le traitement des demandes de permis (exemple : demandes de permis relatifs aux fenêtres), celle-ci ne possède présentement aucune procédure ni aucun aide-mémoire, gabarit ou autre document afin de soutenir ces activités.

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

- Pour l'ensemble des permis évalués, à l'exception d'une demande pour laquelle la documentation de l'inspecteur était incomplète, la demande de permis ainsi que les documents joints étaient suffisants pour démontrer la conformité aux exigences réglementaires. De plus, la documentation des demandes de permis était, de manière générale, uniforme d'un inspecteur à l'autre ayant procédé à l'analyse du dossier;
- Pour certains permis, la demande de permis n'était pas signée par le demandeur. L'absence de la signature ne permet pas de prouver que le demandeur a accepté les conditions relatives au permis. De plus, nous avons noté l'absence d'une procuration au dossier pour une demande ayant été signée par une personne autre que le propriétaire/demandeur du permis.
- Certains permis testés pour lesquels les tarifs exigés pour leur délivrance n'étaient pas facturés avec exactitude et il y avait un manque d'uniformité à l'égard de la valeur des travaux utilisée aux fins de facturation (arrondissement au millier de \$ à la hausse versus à la baisse, dans certains cas). Ces éléments peuvent faire en sorte que des frais injustifiés soient facturés aux citoyens et peuvent compromettre l'équité entre ceux-ci.

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. Un tel mécanisme permet de s'assurer du traitement équitable et uniforme des dossiers et d'améliorer la documentation des dossiers afin de soutenir les décisions prises quant à la conformité d'une demande de permis aux exigences réglementaires en vigueur.

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 travail nécessaire, dans l'exercice de ses fonctions, afin 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 liés à la demande de permis.

Le Service de l'aménagement urbain de la Ville, grâce à un rapport d'intervention provenant directement du logiciel Accès-Cité Territoire, documente chacune des étapes relatives au traitement de la demande de permis, incluant les inspections requises dans le cadre du processus. Cependant, nous avons noté par l'entremise des tests effectués sur un échantillon de permis qu'aucune inspection n'avait été réalisée pour la majorité des permis émis testés ou que les inspections n'avaient pas été formellement documentées dans Accès-Cité Territoire. Il peut donc devenir difficile pour le Service de l'aménagement urbain de déterminer si les exigences réglementaires ont été respectées lors de la réalisation des travaux par le demandeur.

Surveillance du territoire

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

Selon les informations recueillies, la surveillance du territoire est assurée par les inspecteurs dans le cadre de sorties hebdomadaires qui visent à faire le suivi de plaintes, à surveiller les travaux sans permis ou encore à réaliser des inspections. Cependant, la Ville ne dispose d'aucune stratégie de surveillance formellement communiquée aux inspecteurs, et il n'y a aucun suivi des activités de surveillance réalisées. 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 doivent être 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 peut devenir difficile d'identifier certaines 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 et plaintes testées à l'égard des non-conformités, que la documentation des actions et des suivis effectués pour certaines requêtes 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

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.

Actuellement, la répartition des dossiers se fait en fonction de la nature de la demande de permis, à partir d'une liste indiquant quel inspecteur est affecté à quel type de travaux. Cette liste, mise à jour environ tous les quatre mois par l'inspecteur en chef de la division Permis et Inspections, est ensuite transmise au commis du Service de l'aménagement urbain, qui répartit les demandes reçues selon les indications. Il est de la responsabilité du commis de vérifier si une demande existe déjà pour la même adresse afin d'assigner toutes les demandes d'une même adresse au même inspecteur, permettant d'éviter de créer des inefficiences ou de la confusion chez les citoyens.

Organisation des activités

Comme mentionné à la section Analyse des demandes de permis, la division Permis et Inspections a développé peu de procédures et de documents permettant d'accompagner les inspecteurs dans le processus de gestion des permis. Il n'existe pas de procédure ni de directive globale encadrant l'ensemble du processus et permettant d'établir des standards, d'uniformiser les pratiques à l'interne, de préciser les rôles et responsabilités, et de s'assurer que les outils en place soutiennent adéquatement les activités de la division. L'absence d'un tel cadre pourrait nuire à la cohérence des interventions, à la capacité de suivi ainsi qu'à l'efficacité globale du service.

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

- Une rencontre hebdomadaire des employés de la division Permis et Inspections afin de discuter des dossiers en cours, des enjeux rencontrés et des bonnes pratiques, d'échanger sur les interprétations réglementaires, de faire des rappels sur différents concepts, etc.;
- Une rencontre mensuelle des employés de la division Architecture et Patrimoine bâti afin de discuter et de faire un retour sur la dernière période d'évaluation des dossiers, des enjeux rencontrés, de ce qui a bien fonctionné, etc.;
- Une rencontre du Service de l'aménagement urbain tous les deux mois, qui regroupe l'ensemble des employés du service afin de discuter de sujets plus généraux touchant le service et des enjeux stratégiques.

De plus, différents comités ont été mis en place pour revoir les façons de faire, formaliser les processus en place ou à mettre en place, et développer des outils afin d'optimiser les interventions des membres du service.

Cependant, malgré les différentes rencontres énumérées ci-dessus, nous avons les enjeux suivants à l'égard de l'organisation des activités :

- Le cadre réglementaire à la Ville est complexe, sujet à interprétation et fait souvent l'objet de changements. À cet égard, la division Permis et Inspections semble peu impliquée dans les processus menant à la modification de cette réglementation. La participation de la division permettrait d'identifier les impacts potentiels de l'application des changements proposés sur le terrain. Par conséquent, les changements réglementaires ne sont pas toujours bien compris, maîtrisés ou appliqués par les inspecteurs. Un tel manque de communication et de rétroaction formelle peut entraîner un risque d'erreurs et d'incohérence dans les décisions à l'égard de l'émission des permis;

- Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans la gestion des permis ne sont ni clairement définis ni systématiquement compris. Les attentes concernant la réalisation des inspections, notamment selon le type de demande, varient d'un inspecteur à l'autre. Par ailleurs, la distinction des responsabilités entre la division Permis et Inspections et la division Architecture et Patrimoine bâti n'est pas toujours claire, ce qui crée des zones d'ambiguïté, des demandes supplémentaires au demandeur et, par le fait même, des délais supplémentaires et de l'insatisfaction de la part des citoyens;
- En ce qui concerne la communication sur les façons de faire entre les divisions, les exigences opérationnelles et les attentes en matière de collaboration, celle-ci est déficiente. Cela peut entraîner des incompréhensions, des divergences dans l'évaluation ou l'interprétation des dossiers, ainsi que des attentes différentes entre les équipes. Ce manque de communication structurée peut mener à des retards dans le traitement des demandes, à une augmentation des ajustements requis en cours de processus et à une diminution de la qualité globale du service offert aux citoyens.

Formation

Il n'existe actuellement aucun mécanisme formel permettant d'identifier les besoins de formation des inspecteurs, de planifier les formations nécessaires en fonction des évolutions réglementaires et du code du bâtiment, ou encore d'assurer le suivi de celles-ci. Cette absence de structure entraîne un développement inégal des compétences et une compréhension variable des exigences réglementaires, ce qui pourrait avoir un impact sur la qualité des dossiers analysés.

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 recueillir l'information nécessaire permettant de mesurer périodiquement l'atteinte des résultats attendus en fonction des objectifs, des cibles et/ou des 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 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 plusieurs situations où le délai d'émission était relativement long (supérieur à 100 jours).

Statistique – Émission des permis³

	2023	2024	2025 ⁴	Total
Nombre de permis émis	1 140	1 235	784	3 159
Temps moyen de traitement	72 jours	92 jours	65 jours	78 jours

De plus, nous avons noté que plus de 10 % des permis émis durant cette période l'ont été dans des délais supérieurs à six mois. Bien que de tels délais puissent être hors du contrôle de la Ville et influencés par divers facteurs externes, incluant la remise d'un dossier incomplet ou non conforme par le demandeur, ceux-ci pourraient être une conséquence directe des constats relevés aux sections précédentes du présent rapport. De plus, l'information sur les délais d'émission pourrait être utilisée afin de faire une analyse des causes ayant mené à certains délais importants et à identifier des mesures correctives ou d'optimisation 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 émis incluant les délais de traitement, la reddition de comptes au conseil municipal est absente. Finalement, bien que cette information soit pertinente, elle ne permet pas d'évaluer la performance du processus de gestion des permis.

³ Selon les informations fournies par la Ville (non audité).

⁴ Au 30 septembre 2025 (9 mois).

4. Conclusions

La Ville émet annuellement plusieurs centaines de permis, et ce, dans un cadre réglementaire très strict considérant le patrimoine architectural très important de la Ville. Ceci a des impacts importants sur le Service de l'aménagement urbain de la Ville, de par la complexité des dossiers et la charge de travail liée à ces exigences réglementaires, d'où l'importance de mettre en place un processus de gestion des permis 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.	
Conclusion : La Ville met à la disposition des citoyens plusieurs informations pertinentes par l'entremise de son site Web. Cependant, l'information disponible pourrait être bonifiée afin d'optimiser l'efficacité du processus d'émission des permis, tout en facilitant la démarche du citoyen.	
Constats	Recommandations
2025-01 – La liste des documents et des renseignements à fournir avant l'émission du permis diverge, pour certains types de permis, entre l'information du site Web, du module de demande en ligne ainsi que dans la réglementation. De plus, la Ville ne fournit pas d'exemples, de gabarits ou d'autres documents visant à vulgariser la réglementation et à sensibiliser le citoyen à l'égard des informations ou documents requis (exemples de plans conformes aux exigences de la Ville ou de photos requises pour la réalisation de l'analyse).	Nous recommandons à la Ville de bonifier l'information disponible aux citoyens afin de s'assurer que celle-ci soit suffisante et complète, soit : <ul style="list-style-type: none">• Les documents et renseignements requis lors du dépôt d'une demande de permis, et ce, en lien avec les nouvelles exigences réglementaires;• Les sanctions possibles en cas d'infraction.
2025-02 – 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 à une analyse rigoureuse et bien documentée des demandes des permis. Cependant, les activités relatives à celle-ci ne sont pas documentées par des procédures formelles, et il n'y a pas de mécanisme de contrôle qualité visant à assurer que les décisions rendues sont adéquates et soutenues par une documentation suffisante et uniforme au sein du Service de l'aménagement urbain.

Constats	Recommandations
2025-03 – Nous avons noté l'absence de procédures et d'autres documents rendus disponibles aux inspecteurs pour l'analyse et la documentation des demandes de permis, afin de documenter les activités relatives à l'analyse et à l'émission des permis.	Nous recommandons à la Ville de mettre en place certaines procédures et autres documents de soutien rendus disponibles aux inspecteurs pour l'analyse et la documentation des demandes de permis, et d'arrimer ceux-ci à la réglementation en vigueur.
2025-04 – Nous avons noté certaines lacunes à l'égard de la documentation de l'analyse des demandes et de l'émission des permis, soit : <ul style="list-style-type: none">• Une demande pour laquelle la documentation de l'inspecteur jointe à la demande était incomplète;• Certains permis pour lesquels la demande de n'était pas signée par le demandeur ainsi que l'absence d'une procuration au dossier pour une demande ayant été signée par une personne autre que le propriétaire ou demandeur du permis;• Certains permis testés pour lesquels les tarifs exigés pour leur délivrance n'étaient pas facturés avec exactitude et il avait un manque d'uniformité à l'égard de la valeur des travaux utilisée aux fins de facturation.	Voir la recommandation au constat 2025-09. Nous recommandons à la Ville de revoir sa configuration des tarifs et de mettre en place une directive à l'égard de la valeur des travaux utilisée aux fins de facturation afin de s'assurer de l'uniformité de la méthode de calcul des tarifs et de l'exactitude de ceux-ci.
2025-05 – 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, bien que présentes, sont peu structurées. De plus, le suivi des non-conformités, bien que documenté, n'est pas encadré par une procédure formelle.

Constats	Recommandations
2025-06 – Nous avons noté que la Ville n'a pas élaboré de directive ni de procédure à l'égard des activités d'inspection. De plus, la Ville procède à peu d'inspections dans le cadre de ses activités liées à la gestion des permis et/ou ces dernières ne sont pas toujours formellement documentées dans le rapport d'intervention 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 et à la documentation des inspections, et ce, en temps opportun.
2025-07 – 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.
2025-08 – 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 aux citoyens 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
<p>2025-09 – 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 doit être accompagnée d’outils (formulaires, listes de contrôle, diagrammes décisionnels, etc.).</p>	<p>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. Cette procédure ou directive doit être accompagnée d’outils permettant d’optimiser la réalisation des activités relatives 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 et d’établir les attentes en matière de documentation et d’analyse des dossiers, de répartition des dossiers, de gestion documentaire, etc.</p>
<p>2025-10 – Nous avons noté que la division Permis et Inspections était peu impliquée dans le processus menant à la modification du cadre réglementaire.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de mettre en place un mécanisme formel de consultation de la division Permis et Inspections lors de période de changement des règlements afin de s’assurer que les impacts opérationnels et l’application des changements sur le terrain soient identifiés, compris et intégrés avant leur mise en œuvre.</p>
<p>2025-11 – Nous avons noté que les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de gestion des permis n’étaient ni clairement définis ni systématiquement compris.</p>	<p>Voir la recommandation au constat 2025-09.</p>
<p>2025-12 – Nous avons noté qu’il n’existe aucun mécanisme formel permettant d’identifier les besoins de formation des inspecteurs ou encore d’en assurer leur suivi.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus formel d’identification et de suivi des besoins de formation des inspecteurs, incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation périodique des compétences requises et des besoins de formation; • Un registre centralisé des formations aux fins de suivi. • Un processus de suivi permettant d’assurer la mise à jour en temps opportun des connaissances.
<p>2025-13 – Nous avons noté que les exigences opérationnelles et les attentes en matière de collaboration ne sont pas suffisamment communiquées en qui concerne les façons de faire entre les divisions.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de bonifier les mécanismes de communication entre les divisions afin d’échanger sur les façons de faire, d’harmoniser les attentes opérationnelles et d’assurer la collaboration dans le traitement des dossiers.</p>

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 des activités 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
<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>

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