



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion des permis

27 novembre 2023

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



SOREL-TRACY

Le 27 novembre 2023

Aux membres du conseil municipal
Ville de Sorel-Tracy
71, rue Charlotte
Sorel-Tracy (Québec) J3P 1G5

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 Sorel-Tracy (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. Conclusion	11
5. Objectif et critères d'audit	16

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 2023.

La Ville de Sorel-Tracy (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.

Dans ce contexte, nous avons 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 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 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 8 février au 5 octobre 2023. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en novembre 2023. De plus, nos tests réalisés à l'égard d'un échantillon de demandes de permis ont porté sur des permis ayant été émis entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2022.

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

- Réception de la demande de permis;
- Analyse et délivrance de la demande de 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 et transfert au service d'évaluation.

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, la conformité ainsi que l'adoption de ceux-ci.

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, ce 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 utilise le service de demande Web (pour certains types de demandes uniquement) ou se présente en personne auprès d'un technicien à l'urbanisme assigné à la réception des demandes pour soumettre 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.
- Un technicien à l'urbanisme doit ensuite s'assurer de la conformité de la demande avant de délivrer un permis. Des échanges ont lieu, au besoin, avec le citoyen afin de finaliser la demande ou d'obtenir les renseignements 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 2226 – *Règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale* (PIIA).
- La Ville a établi ses délais maximums de traitement des demandes à 30 jours à partir de la date de réception de la demande complète ou à 30 jours à partir de la date d'adoption de la résolution pour une demande de permis soumise à l'approbation par le conseil municipal en vertu d'une dérogation mineure ou d'un PIIA.
- Le citoyen s'acquitte du tarif exigible à la remise du permis.
- La Ville a déterminé qu'une inspection était nécessaire pour chaque permis émis dans le cadre du processus de gestion des permis. Ces inspections permettent à la Ville de vérifier le respect des exigences réglementaires par le citoyen.
- Envoi des informations à l'évaluation aux fins d'ajustement du rôle foncier à la suite des travaux réalisés.
- Surveillance du territoire et suivi des plaintes afin d'identifier des travaux sans permis et des infractions aux règlements en vigueur. Dans ces situations, un suivi est effectué auprès du citoyen fautif et les actions nécessaires sont réalisées afin que celui-ci apporte les correctifs afin de respecter la réglementation (avis au citoyen ou constat d'infraction).
- Le processus de gestion des permis se termine à la fermeture du dossier (du permis).

3.2. INFORMATION DISPONIBLE OU COMMUNIQUÉE AU CITOYEN

La Ville se doit de 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 parcourir les différentes étapes du processus d'émission 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 peu d'information à la disposition des citoyens sur son site Web, ayant une philosophie de service à la clientèle basée sur le citoyen, c'est-à-dire que le service de l'urbanisme prend en charge le citoyen qui se présente sur place pour préparer sa demande de permis. Cependant, le fait que le citoyen ait peu d'information facilement accessible avant de se présenter à la Ville pour sa demande de permis peut amener de l'inefficience au niveau du processus. En effet, selon les informations recueillies, plusieurs rencontres peuvent être requises afin qu'une demande soit complète et que le permis soit émis.

En ce qui concerne les demandes de permis en ligne, de l'information sur le prix du permis, le délai de traitement, la réglementation applicable ainsi que les documents à fournir est mise 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 :

- L'information spécifiant les situations où l'un permis est requis sur le site Web n'est pas exhaustive comparativement à celles énumérées au *Règlement numéro 2225 sur les permis et certificats*, ce qui 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. 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.
- À l'exception des permis disponibles en ligne, les tarifs ne sont pas indiqués sur le site Web de la Ville.
- Les délais de traitement prévus pour la délivrance de permis divergent, pour certains types de travaux, entre le délai indiqué au règlement et le délai indiqué à la section des demandes de permis en ligne sur le site Web de la Ville, ce qui pourrait créer de la confusion pour le citoyen.
- 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 d'émission 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 dans le *Règlement numéro 2225 sur les permis et certificats*.

À la suite de l'analyse de la demande par un technicien de la Ville, une décision doit être rendue à l'égard de l'émission 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 noté qu'il n'existait aucune procédure formelle relative à l'analyse des demandes de permis, incluant les exigences en matière de documentation, et ce, pour les différents types de permis. De plus, la Ville ne dispose pas d'outils (formulaires, listes de contrôle ou autres) afin de guider les techniciens en urbanisme dans l'analyse des demandes afin d'assurer la conformité de celles-ci aux exigences réglementaires et afin d'assurer l'obtention de l'ensemble des informations et documents requis.

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

- La documentation de la conformité aux exigences était insuffisante pour certains permis évalués. De plus, la documentation n'était pas uniforme selon le technicien 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 ou certificats ne sont pas signés et certains sont signés par une personne autre que le propriétaire/demandeur, alors qu'il n'y a pas de procuration jointe au dossier, ce qui pourrait mettre à risque la Ville si un conflit survenait.
- Un permis n'a pas été facturé avec exactitude conformément au tarif exigé dans le Règlement. À cet effet, nous avons relevé certains tarifs qui laissent place à interprétation en ce qui concerne le montant à facturer pour certains types de travaux. De plus, nous avons noté que les tarifs n'ont pas été revus et ajustés depuis 2013.

Contrôle qualité

Afin de s'assurer que l'analyse de la conformité des travaux prévus est adéquatement documentée et supportée dans un processus d'amélioration continue, il est primordial de mettre en place un mécanisme de contrôle formel quant à la qualité du travail d'analyse des demandes.

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 techniciens à l'emploi de la Ville. Cela permet 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.

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.

Nous avons noté que bien que la Ville privilégie une approche où l'ensemble des propriétés doivent être inspectées avant la date d'échéance du permis, et ce, basée sur la date prévue de fin des travaux, celle-ci n'a pas élaboré de directive ou procédure à l'égard des activités d'inspection.

De plus, nous avons noté les éléments suivants pour l'échantillon de permis évalué :

- Une inspection n'était pas systématiquement réalisée et lorsqu'une inspection était réalisée, la documentation de celle-ci était souvent insuffisante et non uniforme selon le technicien l'ayant réalisée. Une directive ou procédure permettrait de statuer sur la nature des permis nécessitant une inspection, en fonction des risques associés à chacun de ceux-ci, et de formaliser les attentes en matière de documentation.
- Nous avons noté certains permis pour lesquels la date de fin prévue des travaux ou la date de fin des travaux n'était pas inscrite et certains permis pour lesquels l'inspection a eu lieu plusieurs mois après la date de fin prévue des travaux ou dans certains cas, après la date de fin des travaux, ce qui fait en sorte que certaines non-conformités pourraient ne pas être identifiées en temps opportun ou que certains permis pourraient ne pas être transférés pour évaluation en temps opportun.
- Certains permis dont la date de fin du permis était arrivée à échéance et dont le permis était toujours ouvert, pour lesquels nous n'avons pu déterminer si le dossier était complet ou si certaines informations étaient manquantes afin de procéder à la fermeture de celui-ci.

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 assurer une surveillance qui assure une couverture adéquate de son territoire, celle-ci considérant les risques d'infraction spécifiques à la Ville.

Selon les informations recueillies, la Ville assure une surveillance du territoire par l'entremise des techniciens qui, dans le cadre de leurs sorties hebdomadaires pour réaliser des inspections, vont procéder à la surveillance du territoire. De plus, la Ville a embauché en 2023 deux préposés à la réglementation et un inspecteur en urbanisme qui patrouillent sur une base régulière l'ensemble du territoire de la Ville. Leurs rôles et responsabilités incluent entre autres la surveillance du respect des exigences réglementaires, incluant l'obligation d'obtenir un permis lorsque prévu à la réglementation.

Cependant, la Ville ne dispose d'aucune stratégie de surveillance et il n'y a aucun suivi effectué des activités de surveillance réalisées, ce qui 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, tel que 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 afin de régulariser la situation.

Lorsqu'une situation de non-conformité est identifiée, soit à la suite d'une inspection par un technicien, dans le cadre des activités de surveillance du territoire ou à la suite d'une plainte d'un citoyen, un avis d'infraction est envoyé au citoyen lui indiquant les actions à prendre ainsi que les délais pour adresser la(les) non-conformité(s) relevée(s). Nous avons noté, pour les non-conformités évaluées, qu'un avis d'infraction a été transmis et que celui-ci incluait les conséquences auxquelles le citoyen pourrait devoir faire face et les prochaines interventions de la Ville si l'infraction perdure. Cependant, nous avons noté que la documentation des actions et des suivis effectués n'était pas suffisante ni uniforme, selon le technicien ayant traité la non-conformité identifiée.

De plus, la Ville n'a pas élaboré de procédure relativement aux activités de suivi des non-conformités, ce qui 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.

Finalement, nous avons observé plusieurs demandes de permis toujours en cours, celles-ci ayant été créées depuis plusieurs mois. En effet, nous avons identifié, en date du 8 février 2023, quinze (15) demandes en cours datant de plus de 180 jours. Selon les informations recueillies, ces demandes correspondent à des dossiers pour lesquels le permis était disponible, mais dont le citoyen n'a pas pris possession et qu'il n'a pas payé. La Ville n'a présentement pas de mécanisme formel en place visant à assurer un suivi de ces demandes en cours, à procéder à l'inspection de la propriété après un certain délai préétabli, et le cas échéant, à émettre un constat d'infraction si le citoyen a procédé aux travaux sans avoir pris formellement possession de son permis et payé les frais relatifs à celui-ci.

3.5. PLANIFICATION ET ORGANISATION DES ACTIVITÉS

Planification

La Ville se doit de planifier ses activités liées à la gestion des permis afin de gérer celles-ci 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.

Nous avons noté les éléments suivants en lien avec la planification des activités :

- Chaque jour de la semaine, un technicien est assigné sur place à la Ville afin de recevoir les demandes des citoyens, ce qui pourrait causer des iniquités au niveau de la répartition des dossiers dépendamment du volume de demandes reçues au courant de la journée.
- Aucun mécanisme en place visant à prioriser les demandes et répartir celles-ci en fonction du type de demande de permis, des risques associés au permis et à la complexité de celui-ci, visant à assurer une gestion efficace et efficiente des demandes reçues.

Organisation des activités

Tel que mentionné à la section Analyse des demandes de permis, la Ville n'a pas élaboré de 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 définissant les rôles et responsabilités du personnel impliqué dans le processus de gestion des permis et devant être supportée par des outils (formulaires d'analyse, listes de contrôle, etc.). Ceci 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, et de mettre à la disposition des techniciens des outils visant à faciliter les différentes tâches associées à l'émission d'un permis.

En ce qui concerne l'échange d'informations au sein du service, la division permis et inspections se rencontre sur une base hebdomadaire, rencontre à laquelle participe, sur une base volontaire, le personnel de la division planification et gestion du territoire afin de discuter des certains dossiers en cours, d'échanger sur les interprétations réglementaires, de faire des rappels sur différents concepts, des modifications réglementaires, etc.

Finalement, en ce qui concerne le transfert de l'information au service d'évaluation, le technicien va indiquer au logiciel PG Solutions lorsque le permis est à transférer à l'évaluation. La liste des permis prête pour évaluation est envoyée mensuellement à l'évaluateur (firme externe). Cette liste doit cependant être envoyée manuellement, puisque la firme externe n'a pas le logiciel PG Solutions lui permettant d'accéder directement aux données de la Ville, ce qui permettrait d'avoir un processus plus efficient et d'améliorer les délais entre le moment où un permis est jugé prêt pour le processus d'évaluation et le moment où l'évaluation est réalisée par la firme externe.

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 l'émission 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, mis à part pour le délai d'émission des permis défini au règlement d'urbanisme, la Ville n'a pas défini d'objectifs, cibles ou 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 d'émission des permis, nos tests ont permis de constater certaines situations où le délai de 30 jours à partir de la date de réception de la demande n'était pas respecté. De plus, nous avons relevé que le délai d'émission ne tenait pas toujours compte du moment où l'ensemble des documents nécessaires à l'analyse était obtenu, les attentes en matière d'établissement du délai de traitement n'étant pas formellement définies afin d'assurer une information uniforme et exacte aux fins de reddition de comptes.

Reddition de comptes

Nous avons noté, tel que 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 pour un sommaire des permis émis (demandes traitées) et une liste des demandes non émises envoyés mensuellement à la direction générale, il n'y a aucune reddition de comptes directement au conseil municipal. Finalement, bien que l'information envoyée à la direction générale 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 et requêtes 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 requêtes et des plaintes 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 :	
Outre ce qui concerne les demandes de permis en ligne, la Ville met peu d'informations à la disposition des citoyens dans le cadre du processus de gestion des permis. Cette information devrait être bonifiée afin de favoriser le respect de la réglementation tout en facilitant la démarche du citoyen.	
Constats	Recommandations
2023-01 – Nous avons noté que l'information spécifiant les situations où un permis est requis sur le site Web de la Ville n'est pas exhaustive et diffère de celles énumérées au Règlement numéro 2225 sur les permis et certificats.	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 exigences réglementaires;• Les tarifs applicables par type de demande de permis;• Les délais de traitement prévus ainsi que les sanctions possibles en cas d'infraction.
2023-02 – Nous avons noté que la liste des documents et des renseignements à fournir avant la délivrance du permis diverge, pour certains types de permis, entre l'information sur le site Web et la réglementation. De plus, la Ville ne fournit pas d'exemples ou gabarits afin de sensibiliser le citoyen à l'égard des informations ou documents à fournir.	
2023-03 – Nous avons noté que les tarifs ne sont pas disponibles pour les permis dont la demande ne peut être soumise en ligne.	
2023-04 – Nous avons noté que les délais de traitement prévus pour la délivrance de permis divergent, pour certains types de travaux, entre le délai indiqué au règlement et le délai indiqué à la section des demandes de permis en ligne sur le site Web de la Ville.	
2023-05 – 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, de manière générale, à une analyse des demandes des permis rigoureuse et documentée. Cependant, le processus d’analyse des demandes n’est pas supporté par des procédures suffisantes et par un mécanisme de contrôle qualité visant à assurer que les décisions rendues sont adéquates et supportées par une documentation suffisante et uniforme au sein de la division permis et inspections.

Constats	Recommandations
<p>2023-06 – Nous avons noté qu’il n’existait aucune procédure formelle relative à l’analyse des demandes de permis, incluant les exigences en matière de documentation, et ce, pour les différents types de permis. De plus, la Ville ne dispose pas d’outils afin de guider les techniciens en urbanisme dans l’analyse des demandes afin d’assurer la conformité de celles-ci aux exigences réglementaires et afin d’assurer l’obtention de l’ensemble des informations et documents requis.</p> <p>2023-07 – Nous avons noté certaines lacunes à l’égard de la documentation de l’analyse des demandes, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La documentation pour certains permis était insuffisante, et celle-ci n’était pas uniforme selon le technicien 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 sont signés par une personne autre que le propriétaire/demandeur, alors qu’il n’y a pas de procuration jointe au dossier. 	<p>Voir recommandation au constat 2023-16.</p>
<p>2023-08 – Nous avons noté certains permis n’ayant pas été facturés avec exactitude, et ce, conformément aux tarifs exigés dans le Règlement. De plus, nous avons noté que les tarifs n’ont pas été revus et ajustés depuis 2013 et que certains laissent place à interprétation en ce qui concerne le montant à facturer.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville d’envisager une révision des tarifs et de leur définition afin d’assurer que ceux-ci reflètent les coûts associés à la gestion des différents permis et que ceux-ci ne laissent pas place à interprétation en ce qui concerne le montant à facturer.</p>
<p>2023-09 – 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 techniciens à l’emploi de la Ville.</p>	<p>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, la qualité des décisions rendues ainsi que l’exactitude des tarifs facturés.</p>

Critère 3 – La Ville procède à des inspections, fait les suivis nécessaires en temps opportun à l’égard des permis émis et assure une surveillance adéquate de son territoire.

Conclusion :

La Ville procède à des inspections dans le cadre de son processus de gestion des permis, mais aucune de directive ou procédure n’a été élaborée à l’égard des activités d’inspection. De plus, bien que certaines activités de surveillance soient réalisées, celles-ci pourraient être optimisées. En ce qui concerne le suivi des non-conformités, bien que documenté, celui-ci n’est pas encadré par une procédure formelle et pourrait être bonifié.

Constats	Recommandations
<p>2023-10 – Nous avons noté que la Ville n’a pas élaboré de directive ni de procédure à l’égard des activités d’inspection et que la documentation des inspections était souvent insuffisante et non uniforme selon le technicien l’ayant réalisée. De plus, nous avons noté certains permis pour lesquels l’inspection n’a pas eu lieu en temps opportun.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville d’élaborer une directive ou une procédure à l’égard des activités d’inspection, incluant la nature des permis nécessitant une inspection en fonction des risques associés à chacun de ceux-ci, ainsi que les attentes en matière de documentation. De plus, la Ville doit s’assurer de mettre en place les ressources nécessaires afin de procéder à la réalisation des inspections, et ce, en temps opportun, conformément à la directive ou procédure élaborée.</p>
<p>2023-11 – Nous avons noté que la Ville ne dispose d’aucune stratégie de surveillance et qu’aucun suivi n’a été effectué des activités de surveillance réalisées.</p>	<p>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 du territoire. De plus, procéder à un suivi formel des activités de surveillance réalisées par les préposés à la réglementation.</p>
<p>2023-12 – Nous avons noté que la Ville n’a pas élaboré de procédure relativement aux activités de suivi des non-conformités.</p> <p>2023-13 – Nous avons noté que la documentation des actions et des suivis effectués n’était pas suffisante ni uniforme selon le technicien ayant traité la non-conformité identifiée</p> <p>2023-14 – Nous avons noté que la Ville n’a pas de mécanisme formel visant à encadrer et assurer le suivi des demandes en cours, celles-ci pouvant résulter en non-conformités.</p>	<p>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.</p>

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, ceux-ci pourraient être bonifiés afin d’assurer une planification et une organisation optimale dans le cadre de la gestion des permis.

Constats	Recommandations
2023-15 – Nous avons noté qu’il n’y avait aucun mécanisme en place visant à prioriser les demandes et à les répartir en fonction de critères établis.	Nous recommandons à la Ville d’élaborer une stratégie de répartition et de priorisation des dossiers visant à assurer une gestion efficace et efficiente des demandes reçues.
2023-16 – 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 des outils à jour (formulaires, listes de contrôle, etc.).	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 définissant les rôles et responsabilités du personnel impliqué dans le processus de gestion des permis et étant supportée par des outils à jour permettant d’optimiser la réalisation des activités relative à la délivrance des permis.
2023-17 – Nous avons noté que le processus de communication entre la division permis et inspections et l’évaluateur externe n’était pas optimal.	Nous recommandons à la Ville de revoir ses critères et exigences de sélections lors du renouvellement du contrat avec l’évaluateur externe afin de s’assurer que la firme externe sélectionnée puisse accéder aux données de la Ville, et ce, de manière optimale.

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

Conclusion :

La Ville n'a pas mis de mesures en place 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
2023-18 – 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.
2023-19 – 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 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.
2023-20 – Nous avons noté que le délai de délivrance ne tenait pas toujours compte du moment où l'ensemble des documents nécessaires à l'analyse était obtenu, les attentes en matière d'établissement du délai de traitement n'étant pas formellement définies afin d'assurer une information uniforme et exacte aux fins de reddition de comptes.	Nous recommandons à la Ville de définir les attentes en matière d'établissement du délai de traitement afin d'assurer une information uniforme et exacte aux fins de reddition de comptes par l'entremise de la procédure ou directive globale (voir recommandation au constat 2023-16).

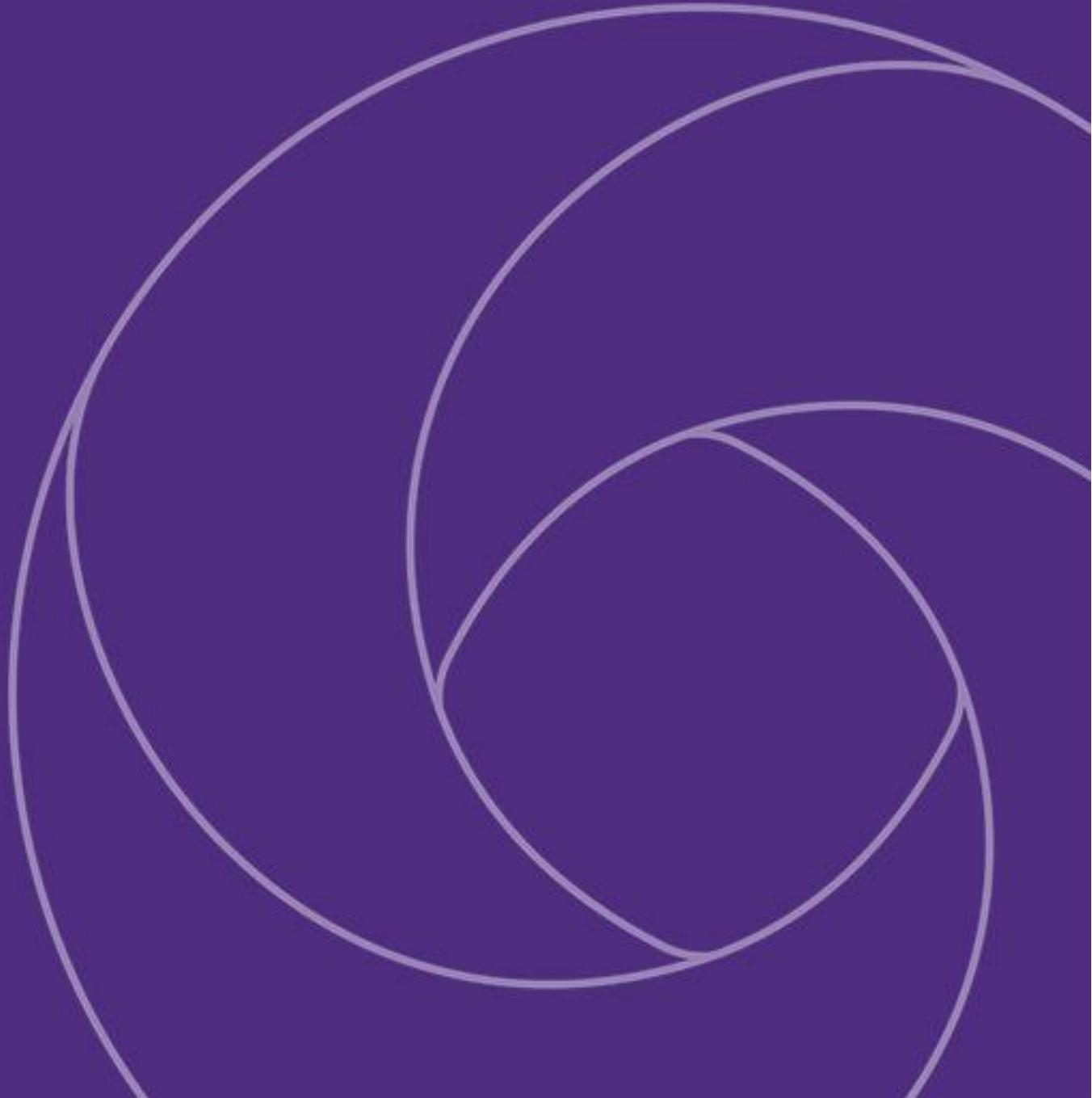
5. Objectif et critères d'audit

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 est formellement documentée.
- La Ville procède à des inspections, fait les suivis nécessaires en temps opportun à l'égard des permis émis et assure une surveillance adéquate de son territoire.
- 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 afin d'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