



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – gestion des actifs

30 novembre 2022

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



BEACONSFIELD

Le 30 novembre 2022

Aux membres du conseil municipal
Ville de Beaconsfield
303, boulevard Beaconsfield
Beaconsfield (Québec) H9W 4A7

Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – gestion des actifs

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur la gestion des actifs par la Ville de Beaconsfield (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, 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 et objectifs	1
2.	Objectif de l'audit et portée des travaux	3
3.	Résultats de l'audit.....	5
4.	Conclusion	12
5.	Objectif et critères d'audit	14

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

La Ville de Beaconsfield (ci-après la « Ville ») fournit un ensemble de services à ses citoyens. Elle doit donc développer et maintenir ses infrastructures (actifs), telles qu'un réseau routier, des arénes et des parcs de même que des bâtiments et des équipements permettant de servir les citoyens. L'acquisition, l'entretien et le maintien des infrastructures nécessitent des investissements majeurs pour la Ville et une gestion rigoureuse permettra de prolonger leur durée de vie et de prévoir adéquatement un remplacement, et ce, au moment opportun.

Selon le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes de 2019*¹, un nombre préoccupant d'infrastructures municipales sont en mauvais ou en très mauvais état et ont été construites il y a plus de 20 ans, renforçant le besoin de réinvestissement continu dans les infrastructures existantes.

La Ville doit donc planifier, gérer et utiliser efficacement ses actifs en appuyant ses décisions sur une information appropriée, comme leur valeur, leur coût de maintenance et d'exploitation, leur état, leur performance, les risques et leur utilisation.

Tableau 1 – Valeur comptable nette des actifs au 31 décembre 2021, 2020 et 2019 selon les états financiers de la Ville

	Valeur comptable nette 2021	Valeur comptable nette 2020	Valeur comptable nette 2019
Infrastructures - Eau potable	20 064 896 \$	19 111 894 \$	18 417 551 \$
Infrastructures - Eaux usées	20 343 634 \$	18 527 887 \$	18 676 660 \$
Routes	24 233 591 \$	23 764 205 \$	24 490 406 \$
Autres infrastructures	4 322 220 \$	4 265 551 \$	4 515 622 \$
Bâtiments	9 239 773 \$	9 463 735 \$	8 279 369 \$
Véhicules	2 799 415 \$	2 762 348 \$	1 895 121 \$
Machinerie et équipement divers	930 924 \$	1 039 065 \$	631 737 \$
Terrains	3 043 811 \$	3 043 811 \$	3 043 811 \$
Autres	335 828 \$	298 091 \$	310 093 \$
	85 314 092 \$	82 276 587 \$	80 260 370 \$

Durant la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2021, la Ville a investi plus de 20,4M\$ en immobilisations (7,1M\$ en 2019, 5,8M\$ en 2020 et 7,5M\$ en 2021). De plus, le tableau 2 ci-dessous présente certains ratios pertinents à la gestion des actifs démontrant que la Ville se compare aux villes de la même classe de population, en termes d'investissements en immobilisations, et ce, en considérant qu'elle a un niveau d'endettement plus bas que celles-ci.

¹ <http://www.canadianinfrastructure.ca/downloads/bulletin-rendement-infrastructures-canadiennes-2019.pdf>

Tableau 2 – Ratios provenant du rapport financier 2020

	Ville de Beaconsfield	Classe de population	MRC	Région administrative	Tout le Québec
Résultats					
Taxes de fonctionnement sur la valeur foncière / Revenus de fonctionnement	69,7%	60,5%	S.O.	49,2%	52,8%
Excédent (déficit) de fonctionnement accumulé / Revenus de fonctionnement	30,2%	30,0%	S.O.	13,4%	19,5%
Investissements en immobilisations					
Valeur comptable nette / Coût des immobilisations	57,8%	58,0%	S.O.	64,3%	61,3%
Acquisition d'immobilisations / Coût des immobilisation	4,1%	4,8%	S.O.	8,2%	6,0%
Endettement					
Endettement total net à long terme par 100 \$ de RFU	1,05 \$	1,91 \$	S.O.	2,66 \$	2,19 \$
Service de la dette / (Charges nettes sans amortis-ement + remboursement de la dette à long terme + variation du fonds d'amortissement)	5,8%	14,7%	S.O.	22,5%	19,6%
Dette à long terme / Actifs	19,2%	29,6%	S.O.	44,5%	34,4%

Enfin, la Ville étant un organisme municipal, elle est assujettie à la réglementation prévue à la Loi sur les cités et villes (« LCV »), évoquant que celle-ci doit élaborer un plan triennal d'immobilisations (« PTI »), divisé en phases annuelles, détaillant l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations que prévoit effectuer la Ville. Le conseil municipal doit, au plus tard le 31 décembre de chaque année, adopter par résolution le programme des immobilisations de la Ville pour les trois exercices financiers subséquents.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion des actifs.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville de Beaconsfield a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion des actifs.

Responsabilité de la direction

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

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-conformité ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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 et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification* 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.

2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont été effectués sur la période du 5 mai 2021 au 28 janvier 2022 et ont porté sur les processus en place en 2021. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en mars 2022.

Nos travaux se sont limités et ont été réalisés sur les catégories d'actifs les plus significatives de la Ville, soit :

- Infrastructures – eau potable et eaux usées;
- Routes;
- Autres infrastructures (parcs et loisirs);
- Bâtiments.

Il est à noter que notre audit s'est limité au processus de gestion des actifs par la Ville. Nous n'avons donc pas évalué la fiabilité des données que la Ville utilise dans les documents consultés, l'état des actifs de la Ville comme tel, ni le processus détaillé d'élaboration du PTI et du PDI.

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. GOUVERNANCE RELATIVE À LA GESTION DES ACTIFS

3.1.1 Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace des actifs de la Ville et documentées

L'objectif d'une bonne gestion des actifs consiste à s'assurer que les décisions à tous les niveaux dans les différents services de la Ville tiennent compte des critères pertinents tels que les niveaux de service, les risques ainsi que les coûts, et ce, sur le cycle de vie complet des actifs.

Afin de mettre en place une gestion des actifs efficace et efficiente, celle-ci doit être supportée par des politiques, procédures, directives et orientations.

Politique de gestion des actifs

L'adoption d'une politique de gestion des actifs permet au conseil municipal et à la direction de la Ville de documenter les lignes directrices qu'ils veulent se donner sur les questions reliées à la gestion de l'ensemble des actifs. Une telle politique inclut généralement² :

- Le contexte de la gestion des actifs;
- Les orientations quant aux risques, aux coûts et aux services;
- Les directives pour la prise de décision au niveau des acquisitions, du remplacement et de l'aliénation des actifs;
- Les approches de financement privilégiées;
- Les rôles et responsabilités des élus et du personnel pour la gestion des actifs.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a aucune politique ou procédure formelle en place relative à la gestion des actifs à la Ville.

Stratégie de gestion des actifs

La stratégie de gestion des actifs permet d'établir une vision d'ensemble des besoins financiers et permet de formaliser et structurer le processus afin d'établir les priorités et les niveaux de service à atteindre. De plus, la stratégie définit le processus afin de quantifier les impacts de ces priorités et des niveaux de service à atteindre sur les ressources et les investissements de la Ville.

² Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités, CERIU.

Cette stratégie doit s'arrimer avec les orientations stratégiques globales de la Ville. Une telle stratégie inclut généralement³ :

- La revue des actifs actuels, des services, des risques, des coûts et des sources de financement;
- L'état actuel des pratiques et la gestion des actifs;
- Les objectifs pour la gestion des actifs;
- Le plan d'action pour améliorer la gestion des actifs pour offrir les services aux citoyens;
- Les liens avec les orientations et initiatives de la Ville.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a aucune stratégie formelle de gestion des actifs à la Ville.

Plan de gestion des actifs

Le plan de gestion des actifs établit formellement le processus de gestion des actifs par la Ville. Ce plan est un outil pour aider la Ville à atteindre ses objectifs stratégiques et à fournir des services cohérents avec les niveaux de service convenus.

Le Plan constitue en soi un outil afin d'identifier les priorités d'investissement et comprend notamment⁴ :

- L'inventaire des actifs;
- La valeur de remplacement des actifs;
- L'état des actifs;
- L'attribution d'un niveau hiérarchique aux actifs en se basant sur le risque;
- L'évaluation du coût des interventions (entretien, réparation, etc.);
- L'identification des modes de financement;
- L'identification des interventions à faire;
- La planification des interventions.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté que la Ville a élaboré en 2019 le « Guide réflexif sur la fiscalité de la Ville de Beaconsfield » faisant état de ses enjeux, des mécanismes et outils en place, des principes directeurs ainsi que certaines recommandations en lien avec sa gestion et son maintien des actifs. Cependant, il n'y a pas de plan de gestion des actifs formel à la Ville.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place une politique relative à la gestion des actifs, une stratégie de gestion des actifs ainsi qu'un plan de gestion des actifs. Ceux-ci devront être entérinés par le conseil municipal et par la suite diffusés au personnel visé de la Ville.

³ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités, CERIU.

⁴ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités, CERIU.

3.1.2 Les rôles et responsabilités en matière de gestion des actifs sont définis, communiqués et compris

Les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des actifs de la Ville sont assumés par différents intervenants. La responsabilité de la coordination de la gestion et du maintien des actifs relève du chef de section – projets, et les responsabilités de planification et de coordination des travaux relatifs aux infrastructures ainsi qu'à la mise en place des activités d'entretien des infrastructures incombent au service des travaux publics.

Cependant, bien que les rôles et responsabilités semblent être compris par le personnel impliqué dans le processus, ceux-ci ne sont pas formellement documentés. En effet, considérant que la gestion des actifs nécessite l'implication de plusieurs intervenants, et ce, à différents niveaux de la Ville, il est important de définir les rôles et responsabilités de chacun des intervenants clés au processus. À cet effet, bien que nous ayons pris connaissance de la description de postes pour certains employés impliqués dans le processus de gestion des actifs, celles-ci ne comportaient pas les responsabilités et les attentes de la Ville relatives à la gestion des actifs.

Dans ce contexte, il devient difficile de mettre en place un processus efficace et efficient en matière de gestion des actifs et de s'assurer que les intervenants impliqués sont imputables des actions attendues.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de définir formellement les rôles et responsabilités pour les intervenants impliqués dans le processus de gestion des actifs et de diffuser ceux-ci aux différents intervenants.

3.2. PROCESSUS DE GESTION DES ACTIFS

3.2.1 La Ville dresse un inventaire des actifs et collecte les données pertinentes relatives à ceux-ci

Dans le cadre d'un plan de gestion des actifs, comme défini à la section 3.1, la Ville doit, pour les services prioritaires à ses citoyens ainsi que pour les actifs représentant des coûts importants, dresser un inventaire de ses actifs et recueillir, pour chacun de ceux-ci, l'information pertinente afin de soutenir la prise de décision, notamment en ce qui concerne l'entretien ou le renouvellement des actifs.

Les informations requises doivent être établies pour chacune des catégories d'actifs, mais devraient inclure notamment des données telles que :

- Nature et caractéristiques;
- Coût d'acquisition et de remplacement;
- État actuel des actifs;
- Risques relatifs aux actifs;
- Coûts d'entretien;
- Travaux à réaliser et coûts à assumer sur l'ensemble du cycle de vie;
- Rendement;
- Etc.

La Ville possède une série d'information qui lui permet de gérer ses actifs, principalement par l'obtention de rapports externes permettant d'avoir un inventaire des actifs, leur état ainsi que les travaux à réaliser au cours des prochaines années afin de maintenir ceux-ci.

Infrastructures – eau potable et eaux usées

La Ville a obtenu, en septembre 2019, un Plan d'intervention 2019-2023 à l'égard des réseaux d'eau potable, d'égouts et de voirie. Le Plan d'intervention a permis de déterminer les besoins en interventions pour la période de 2019 à 2023.

Celui-ci permet d'établir un inventaire des réseaux d'eau potable et d'eaux usées, d'en évaluer l'état, le rendement actuel ainsi que les travaux à réaliser sur un horizon de cinq ans.

Routes

La Ville a obtenu, en novembre 2017, un rapport d'étude sur l'état des routes d'une firme externe permettant d'avoir un inventaire détaillé et complet du réseau et d'en évaluer l'état. Nous avons pu observer que le tableau des résultats de l'étude est suivi par la Ville afin d'identifier les interventions à faire à l'égard de celles-ci.

De plus, comme indiqué ci-dessus, la Ville a obtenu un Plan d'intervention 2019-2023 à l'égard des réseaux d'eau potable, d'égouts et de voirie. Le Plan d'intervention a permis de déterminer les besoins en interventions pour la période de 2019 à 2023. Celui-ci permet d'établir un inventaire des routes, d'en évaluer l'état, le rendement actuel ainsi que les travaux à réaliser sur un horizon de cinq ans.

Autres infrastructures (parcs et espaces verts)

La Ville a obtenu, en septembre 2017, un Plan directeur des parcs et espaces verts d'une firme externe qui a permis d'établir un inventaire détaillé de ses parcs et espaces verts, des besoins et des services spécifiques afin de répondre aux besoins et attentes des citoyens de la Ville, des coûts d'entretien ainsi que les travaux et projets à réaliser par l'entremise d'un plan d'action à court, moyen et long terme incluant l'estimation des coûts de ceux-ci.

Bâtiments

La Ville a obtenu, en août 2018, un Plan directeur de maintien des actifs (« PDMA ») portant sur les bâtiments qui a permis à la Ville d'établir un inventaire détaillé des bâtiments ainsi que des composants majeurs de ceux-ci, d'en évaluer l'état, les travaux à réaliser ainsi que les coûts de remplacement.

Données et information consignées

Bien que l'information consignée par la Ville permette d'avoir une visibilité sur les mesures à mettre en œuvre afin de gérer et de maintenir ses actifs, celle-ci n'est pas structurée et uniforme au travers des catégories d'actifs. Nous avons noté, dans le cadre de nos travaux, les éléments suivants :

- La Ville n'a pas défini formellement ses besoins d'informations pour soutenir la gestion des différentes catégories d'actifs;
- Le niveau de service attendu des actifs n'est pas déterminé pour certaines catégories d'actifs;
- L'information colligée se limite à l'information présente dans les rapports et annexes obtenus de tiers, ne semble pas maintenue à jour de manière uniforme durant la période intermédiaire entre lesdits rapports et l'information est variable d'une catégorie d'actifs à l'autre;

- Les travaux prévus pour les bâtiments, mais non réalisés, ne font pas l'objet d'un suivi afin de reporter ceux-ci, le cas échéant, à une année subséquente;
- Les risques liés aux actifs, qui pourraient faire en sorte que la Ville ne donne pas le niveau de service attendu, ne sont pas évalués;
- Les coûts d'acquisition, de remplacement et d'entretien ne sont pas systématiquement consignés à l'inventaire;
- L'information sur le rendement des actifs n'est pas disponible pour certaines catégories d'actifs.

Ces éléments relevés ne permettent pas à la Ville d'optimiser sa gestion des actifs et pourraient avoir un impact sur la planification des besoins, la planification des interventions et sur le rendement des actifs en fonction des attentes des citoyens de la Ville.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de procéder à la définition de ses besoins d'information aux fins de soutien du processus de gestion des actifs, incluant les responsables de la gestion des données pour chacune des catégories d'actifs, la fréquence de mise à jour des données, la ou les méthodologies permettant de collecter et de mettre à jour les données. La définition des besoins devrait tenir compte des éléments tels que l'état des actifs, le niveau de service attendu, les risques liés aux actifs, l'information financière pertinente ainsi que le rendement des actifs.

3.2.2 Les interventions sur les actifs sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités

La Ville doit bien planifier ses interventions à l'égard de ses actifs, et ce, tout au long du cycle de vie de ceux-ci. Elle se doit donc de prendre de nombreuses décisions qui viseront à atteindre les niveaux de service attendus, à assurer le fonctionnement, l'entretien, la maintenance et, le cas échéant, le renouvellement ou l'acquisition (construction) de nouveaux actifs. Ces décisions doivent être prises basées sur les connaissances qu'a la Ville de ses besoins actuels et futurs, et ce, en fonction des priorités et des objectifs stratégiques, et en tenant compte de sa capacité financière.

À cet effet, la Ville remplit son obligation à l'égard de la planification des actifs par l'entremise de l'exercice du PTI auquel participent l'ensemble des services.

Détermination des interventions prioritaires

Comme mentionné préalablement, la Ville a procédé, entre 2017 et 2019, à une évaluation complète de l'état de ses actifs par l'entremise de rapports externes lui permettant d'identifier les actions prioritaires à prendre à court, moyen et à long terme.

De plus, nous avons été en mesure d'observer que les conclusions émises dans les rapports externes obtenus avaient été considérées par la Ville dans la mise en place de son PTI et de son plan décennal d'immobilisations (« PDI »). Dans le cadre de nos discussions avec la direction de la Ville, celle-ci a précisé l'importance du développement durable dans le cadre de sa stratégie de gestion des actifs, et nous avons obtenu le plan de mobilité active (décembre 2020) préparé par la Ville ainsi que le résultat d'audits énergétiques effectués sur les principaux bâtiments de la Ville en septembre 2020. Les conclusions de ces rapports ont également été considérées par la Ville dans la mise en place de son PTI et son PDI.

Cependant, nous avons relevé les lacunes suivantes ce qui concerne la détermination des interventions prioritaires :

- La Ville n'a pas défini de critères formels afin de soutenir le processus de prise de décision à l'égard des priorités, et ce, afin d'uniformiser les pratiques au sein des différents services et d'assurer l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation;
- Bien que nous ayons pu observer que la Ville tenait compte de certaines orientations stratégiques dans le cadre de son processus de décision, il n'y a pas d'orientations stratégiques de gestion des actifs formellement définies;
- Comme mentionné à la section 3.2.1, puisque les données relatives au niveau de service attendu, aux risques liés aux actifs ainsi qu'au rendement des actifs ne sont pas consignées systématiquement et de manière uniforme pour chacune des catégories d'actifs, il est difficile de tenir compte de ces éléments dans le processus de priorisation des interventions;
- La Ville ne maintient pas formellement à jour l'état de ses actifs et les coûts relatifs au maintien de ceux-ci, et ce, durant la période intermédiaire entre l'obtention des évaluations externes;
- Bien que nous ayons observé certaines traces de suivi des travaux de maintien effectués sur les actifs en fonction des évaluations effectuées, les suivis ne sont pas à jour et parfois absents pour certaines catégories d'actifs. De plus, il est difficile de faire le lien entre les actions prioritaires à effectuer, les actions effectuées et les actions prévues au PTI ou au PDI.

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de définir formellement les orientations stratégiques en matière de gestion des actifs et de communiquer celles-ci aux différentes parties prenantes à la gestion des actifs;
- Nous recommandons à la Ville, par l'entremise du plan de gestion des actifs, de mettre en place un processus formel et structuré à l'égard de la planification des interventions en fonction des priorités, incluant :
 - La définition des critères organisationnels pour soutenir la prise de décision, incluant les critères permettant de déterminer si la Ville continue d'entretenir un actif, le rénove ou procède à son remplacement;
 - L'intégration du niveau de service attendu, des risques liés aux actifs et du rendement des actifs dans le processus de priorisation des interventions;
 - La mise à jour de l'état des actifs et des coûts relatifs au maintien de ceux-ci, et ce, en fonction des données pertinentes;
 - Le suivi des travaux de maintien effectués sur les actifs en fonction des évaluations effectuées.

3.2.3 La Ville procède à l'analyse des coûts d'un projet d'infrastructure (investissements, coûts d'exploitation, entretien, etc.) en tenant compte du cycle de vie complet

Dans le cadre d'un nouveau projet d'acquisition d'un actif ou d'un projet de construction d'infrastructure, la Ville doit mettre en place un processus permettant d'évaluer non seulement le coût de l'investissement initial, mais également les coûts d'exploitation, d'entretien et de maintien de l'actif en question afin d'être en mesure d'identifier les besoins financiers sur la durée de vie de l'actif et de prendre les décisions appropriées à l'égard de celui-ci. Une telle analyse permet d'avoir l'ensemble de l'information requise afin de prendre une décision éclairée à l'égard du projet en question.

Selon nos discussions et à la suite des travaux effectués, la Ville n'a pas de processus formel relatif à l'évaluation des coûts d'un projet d'infrastructure tenant compte du cycle de vie complet de l'actif.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus formel relatif à l'évaluation des coûts d'un projet d'infrastructure tenant compte du cycle de vie complet de l'actif.

4. Conclusion

La Ville détient plusieurs actifs de différentes catégories lui permettant d'offrir un ensemble de services à ses citoyens. Elle doit donc planifier, gérer et utiliser efficacement ses actifs en appuyant ses décisions sur une information appropriée afin de prolonger leur durée de vie et de prévoir les investissements nécessaires au moment opportun.

Bien que la Ville possède un inventaire de ses actifs et plusieurs informations à leur égard, le processus de gestion des actifs pourrait, à notre avis, faire l'objet d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

Gouvernance relative à la gestion des actifs

La Ville ne possède actuellement pas de politique, de stratégie, ni de plan de gestion des actifs, ce qui lui permettrait la mise en place d'une gestion efficace de ceux-ci. La Ville devra rédiger ces documents, les faire entériner par le conseil municipal et les diffuser au personnel visé.

Les rôles et responsabilités au sein du service sont bien compris par le personnel impliqué dans le processus. Cependant, ils devraient être officiellement définis et diffusés aux parties prenantes.

Processus de gestion des actifs

La Ville possède plusieurs informations sur ses actifs, et ce, par l'entremise de différents rapports (audits) pour l'ensemble des catégories d'actifs incluses dans l'étendue de nos travaux. Cependant, l'information consignée ne permet pas à la Ville d'optimiser sa gestion des actifs de façon uniforme et cela pourrait avoir un impact sur la planification des besoins, la planification des interventions et sur le rendement des actifs en fonction des attentes des citoyens.

La Ville devra procéder à la définition de ses besoins d'information aux fins de soutien du processus de gestion des actifs. Celle-ci devra tenir compte des éléments tels que l'état des actifs, le niveau de service attendu, les risques liés aux actifs, l'information financière pertinente ainsi que le rendement des actifs.

En ce qui concerne l'identification des interventions prioritaires, nous avons été en mesure de constater que la Ville considère les conclusions émises dans les rapports externes ainsi que certaines orientations stratégiques afin d'établir ses interventions prioritaires. Cependant, nous avons relevé certaines lacunes en lien avec la détermination des interventions prioritaires :

- Il n'y a pas de critères formels définis afin de soutenir le processus de prise de décision;
- Les orientations stratégiques de gestion des actifs ne sont pas formellement définies;
- L'état des actifs et les coûts relatifs au maintien de ceux-ci ne sont pas maintenus à jour de manière uniforme dans les différentes catégories d'actifs;

- Bien que nous ayons observé certaines traces de suivi des travaux de maintien effectués sur les actifs en fonction des évaluations effectuées, le suivi des travaux de maintien effectués n'est pas à jour et parfois absent pour certaines catégories d'actifs, et la documentation ne permet pas de faire facilement le lien entre les actions prioritaires à effectuer, les actions effectuées et les actions prévues au PTI/PDI.

Enfin, en ce qui concerne l'analyse des coûts d'un projet d'infrastructure, la Ville n'a pas de processus officiel relatif à l'évaluation des coûts du projet tenant compte du cycle de vie complet de l'actif qui permettrait de faciliter la prise de décision et de prévoir, sur un horizon à moyen et à long terme, les interventions requises à l'égard de l'actif en question.



5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion des actifs.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace des actifs de la Ville.
- Les rôles et responsabilités en matière de gestion des actifs sont définis, communiqués et compris.
- La Ville dresse un inventaire des actifs et collecte les données pertinentes relatives à ceux-ci.
- Les interventions sur les actifs sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités.
- La Ville procède à l'analyse des coûts d'un projet d'infrastructure (investissements, coûts d'exploitation, entretien, etc.) en tenant compte du cycle de vie complet.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil