

**Rapport annuel de la vérificatrice
générale de Laval**
présenté au conseil municipal

UN REGARD OBJECTIF ET INDÉPENDANT



2024



Bureau du vérificateur
général de Laval

Crédits photos :
Page couverture: Ville de Laval
Chapitre 2: Ville de Laval
Chapitre 3: Simon Laroche
Chapitre 4: Marie-Ève Dupuis



Bureau du vérificateur
général de Laval

Laval, le 27 juin 2025

Monsieur Stéphane Boyer
Maire de la Ville de Laval
3131 boul. St-Martin Ouest
Laval, Québec
H7V 3Z4

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 8 juillet 2025, le rapport annuel de la vérificatrice générale de Laval pour l'année 2024.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général de Laval.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

La vérificatrice générale de Laval,



France Lessard, CPA auditrice

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1

OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

1. INTRODUCTION	13
2. PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2027	14
3. SOMMAIRE DES AUDITS DE PERFORMANCE	15
4. AUDIT FINANCIER	17
5. REDDITION DE COMPTES	17
5.1 Suivi des recommandations	17
5.2 Subvention de 100 000\$ et plus	19
6. COMITÉ D'AUDIT	19
7. ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF	19
8. DEMANDE SPÉCIALE	20
9. REMERCIEMENTS	20

CHAPITRE 2

ENTRETIEN PRÉVENTIF DES INFRASTRUCTURES D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES

1. VUE D'ENSEMBLE	33
1.1 Contexte	33
1.2 Rôles et responsabilités	38
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	39
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	41
3.1 Données sur les actifs à entretenir	41
3.2 Élaboration des programmes d'entretien	45
3.3 Réalisation des programmes d'entretien	49
3.4 Autres mesures pour favoriser un fonctionnement optimal et limiter le nombre d'interventions	61
3.5 Gestion de la performance et reddition de comptes	64

4. CONCLUSION	67
ANNEXE I – OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	69
ANNEXE II – INVENTAIRE DES PRINCIPALES COMPOSANTES DU RÉSEAU D'ÉGOUT DE LA VILLE DE LAVAL	70
ANNEXE III – LISTE DES FICHIERS OBTENUS DE LA DIVISION DES EAUX USÉES CONCERNANT L'ENTRETIEN PRÉVENTIF	71
ANNEXE IV – EXEMPLES DE CIBLES ET D'INDICATEURS PERTINENTS POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DE L'ENTRETIEN PRÉVENTIF	72

CHAPITRE 3

GESTION DES ACTIFS ET GOUVERNANCE DE LA PLACE BELL

1. VUE D'ENSEMBLE	85
1.1 Contexte	85
1.2 Rôles et responsabilité	88
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	90
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	91
3.1 Gestion des actifs	93
3.2 Financement	104
3.3 Gouvernance et encadrement	113
4. CONCLUSION	125
ANNEXE I – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	127
ANNEXE II – STRUCTURE DE PARTENARIAT	129
ANNEXE III – RÉSULTATS FINANCIERS ET BUDGETS DE LA CCSL	130

CHAPITRE 4

MOBILITÉ ACTIVE

1. VUE D'ENSEMBLE	144
1.1 Contexte	144
1.2 Rôles et responsabilités	147
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	150

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	151
3.1 Planification de la mobilité active	151
3.2 Planification et réalisation des aménagements	160
3.3 Maintien et entretien des réseaux cyclables et piétonniers	175
3.4 Sécurité des personnes se déplaçant à pied et à vélo	185
4. CONCLUSION	188
ANNEXE I – OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	189
ANNEXE II – OBJECTIFS ET MESURES VISANT À FAVORISER LA MOBILITÉ ACTIVE	190
ANNEXE III – ACTEURS MUNICIPAUX DE LA MOBILITÉ ACTIVE	195
ANNEXE IV – HIÉRARCHISATION DU RÉSEAU CYCLABLE	196
ANNEXE V – CLASSIFICATION DU CONFORT ET DE LA SÉCURITÉ DES VOIES CYCLABLES CANADIENNES (CAN-BICS)	197
ANNEXE VI – TYPES DE VOIES CYCLABLES ET PIÉTONNIÈRES	199

CHAPITRE 5

PROCESSUS LIÉS À L'ACQUISITION DE VÉHICULES LÉGERS

1. VUE D'ENSEMBLE	209
1.1 Contexte	209
1.2 Rôles et responsabilités	211
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	212
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	213
3.1 Rôles et responsabilités des intervenants	213
3.2 Plan de remplacement des véhicules	214
3.3 Détermination des besoins	220
3.4 Stratégie d'achat des véhicules	226
3.5 Information disponible à la prise de décision	227
3.6 Mesure de performance et reddition de comptes	230
4. CONCLUSION	231
ANNEXE I — OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	232
ANNEXE II — RÉOLUTION DU CONSEIL MUNICIPAL	233
ANNEXE III — PROCESSUS D'ACQUISITION DES VÉHICULES (GVE)	237

ANNEXE IV — ORGANIGRAMME DIVISION DE LA GESTION DES VÉHICULES ET ÉQUIPEMENTS (GVE)	238
ANNEXE V — CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS RELATIFS À L'ACHAT DES MACH-E	239
ANNEXE VI – CHRONOLOGIE DES SD CAG 2023	242

CHAPITRE 6

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

1. CONTEXTE	248
2. AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DE LA VILLE DE LAVAL – EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024	249
2.1 Résultats de l'audit	249
3. FAITS SAILLANTS – EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024	249
3.1 Nouvelles normes comptables	249
3.2 Nouvelle norme comptable de 2023 non appliquée	251
4. SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS	252

CHAPITRE 7

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

1. PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	257
2. SUIVI DES PLANS D'ACTION	258
2.1 Plans d'action découlant des audits du rapport annuel 2023	258
2.2 État d'avancement des plans d'action aux 1 ^{er} et 2 ^e suivis	259
2.3 État d'avancement des plans d'action au 3 ^e suivi et taux d'application	263
3. CONCLUSION	267
ANNEXE I – PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	268
ANNEXE II – STATUT DES RECOMMANDATIONS EN COURS D'APPLICATION AU DERNIER SUIVI	269

CHAPITRE 8

SUBVENTIONS DE 100 000 \$ OU PLUS

1. CONTEXTE	275
2. TRAVAUX À RÉALISER	275
2.1 Analyse des documents pour les entités assujetties en 2023	276
2.2 Recensement des entités assujetties en 2024	276

CHAPITRE 9

RAPPORT D'ACTIVITÉS

1. L'ANNÉE EN CHIFFRES	282
2. INTRODUCTION	283
3. BILAN DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2021-2024	283
4. RÉALISATIONS	284
5. PLAN D'AUDIT	286
6. GESTION DE LA QUALITÉ	286
7. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	287
8. BUDGET ET UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	288
8.1 Budget et dépenses pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024	288
8.2 Contrats de services professionnels	288
8.3 Rapport de l'auditeur indépendant	289
9. ÉQUIPE	290

ANNEXE I – ÉTAT DES DÉPENSES POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024

291

ANNEXE 1

LOI SUR LES CITÉS ET VILLES (RLRQ, CHAPITRE C-19)

Extraits de la Loi	298
--------------------------	-----

ANNEXE 2

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2027	313
---	-----



1. OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Chapitre 1

OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1

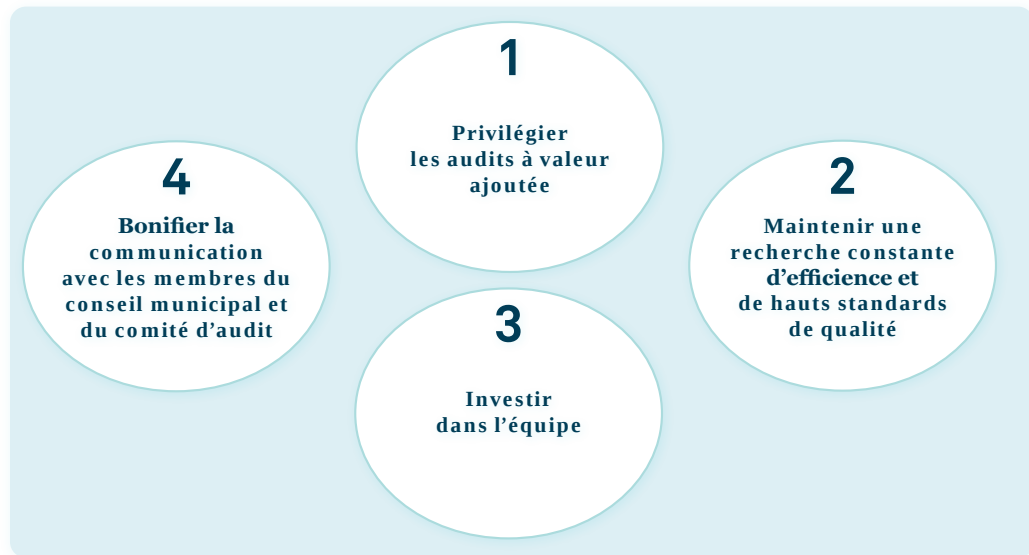
OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

- 1. INTRODUCTION 13
- 2. PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2027 14
- 3. SOMMAIRE DES AUDITS DE PERFORMANCE 15
- 4. AUDIT FINANCIER 17
- 5. REDDITION DE COMPTES 17
 - 5.1 Suivi des recommandations 17
 - 5.2 Subvention de 100 000\$ et plus 19
- 6. COMITÉ D'AUDIT 19
- 7. ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF 19
- 8. DEMANDE SPÉCIALE 20
- 9. REMERCIEMENTS 20

1. INTRODUCTION

- 1 En vertu de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général d'une municipalité réalise l'audit des comptes et affaires de la Municipalité et des personnes morales ou organismes qui lui sont liés. Cet audit comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, l'audit financier, l'audit de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que l'audit de la performance (optimisation des ressources). Dans le cadre de ces audits, le vérificateur général ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes qui lui sont liés.
- 2 Le rapport annuel 2024 rend compte des résultats de nos travaux d'audit. Les conclusions de l'audit des états financiers consolidés de la Ville sont exposées au chapitre 6. Quant aux résultats des quatre audits de performance, ils sont présentés aux chapitres suivants :
 - Chapitre 2 Entretien préventif des infrastructures d'assainissement des eaux usées
 - Chapitre 3 Gestion des actifs et gouvernance de la Place Bell
 - Chapitre 4 Mobilité active
 - Chapitre 5 Processus liés à l'acquisition des véhicules légers
- 3 Les chapitres 7 et 8 portent respectivement sur la reddition de comptes relative à l'application des recommandations et sur les travaux réalisés pour les subventions de 100 000 \$ ou plus versées à des personnes morales.
- 4 Enfin, le rapport d'activités du Bureau du vérificateur général (Bureau) se trouve au chapitre 9. Il présente le bilan final des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés à notre Plan stratégique 2021-2024.
- 5 Dans ce chapitre, qui présente une synthèse de nos travaux, j'aborderai l'élaboration de notre Planification stratégique 2025-2027, les principaux constats issus des quatre audits de performance, les résultats de l'audit financier ainsi que mes observations relatives au suivi de l'application des recommandations. J'insisterai également sur l'importance du rôle joué par le comité d'audit dans la réalisation de mon mandat. Enfin, je conclurai ce chapitre en exprimant mes remerciements.

2. PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2027



- 6 Mon équipe et moi avons achevé notre exercice de réflexion en vue de notre Planification stratégique 2025-2027. Ces échanges nous ont permis de partager notre vision pour les trois prochaines années, une réflexion riche en partage. Je remercie chaque membre pour sa collaboration et son engagement dans cet exercice.
- 7 Cette Planification stratégique orientera nos actions pour les trois prochaines années. Elle s'appuie sur l'évolution constante de l'environnement dans lequel nous exerçons, et influence tant la nature de nos travaux que notre approche des audits, dans l'optique de garantir la réalisation d'audits à valeur ajoutée.
- 8 Notre mission, notre vision et nos valeurs sont bien campées et toujours pertinentes : elles n'ont donc pas fait l'objet de refonte et elles continueront de nous guider au quotidien.
- 9 Au Bureau, notre capital humain a toujours été au cœur de nos priorités. Toutefois, les absences prolongées de l'an dernier ont mis cette volonté à l'épreuve. Notre Plan stratégique vise donc à renforcer notre capacité d'adaptation en mettant l'accent sur la préparation de la relève, qu'il s'agisse de remplacements temporaires ou de transitions permanentes liées à des départs. Nous investirons également dans l'élaboration de plans de formation triennaux pour soutenir le développement continu de notre équipe.
- 10 Nous poursuivrons notre transition numérique afin de réaliser nos audits avec les meilleurs outils technologiques à notre disposition et d'assurer la formation requise pour les utiliser à bon escient.
- 11 Enfin, nous continuerons à améliorer notre communication avec les membres du conseil municipal et du comité d'audit. Par nos initiatives, nous visons à renforcer la transparence et à assurer une reddition de comptes plus efficace.
- 12 Pour les années à venir, les enjeux seront multiples et complexes pour les municipalités. Mon équipe et moi-même avons saisi cette occasion pour réfléchir aux défis que nous devons relever au cours des prochaines années et aux meilleures façons d'y répondre, en tenant compte des ressources dont nous disposons.

3. SOMMAIRE DES AUDITS DE PERFORMANCE

ENTRETIEN PRÉVENTIF DES INFRASTRUCTURES D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES

- 13 Le chapitre 2 porte sur l'entretien préventif des infrastructures d'assainissement des eaux usées. L'entretien préventif permet de préserver l'état des infrastructures existantes en maintenant ou prolongeant leur vie utile et en diminuant les blocages et bris nécessitant des interventions réactives.
- 14 La Ville s'est dotée de programmes d'entretien préventif pour la majorité de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées. Bien que de bonnes pratiques aient été observées, et que l'entretien de composantes et équipements importants soit planifié et suivi, plusieurs améliorations doivent être apportées pour que le fonctionnement optimal des infrastructures soit assuré.
- 15 Quant à l'information sur les actifs à entretenir, ainsi qu'aux renseignements qu'il est important de détenir aux fins de leur entretien, la Ville dispose de données pertinentes, mais celles-ci ne sont pas à jour et sont incomplètes dans plusieurs cas. Par ailleurs, certaines données utiles pour optimiser les activités, par exemple l'indice de criticité, ne sont pas disponibles pour l'ensemble des infrastructures, et des données colligées se trouvent à plusieurs endroits sans que leur concordance et leur intégralité ne soient assurées. Il n'existe donc pas de portrait complet des composantes et équipements ni des caractéristiques et données pertinentes pour leur entretien.
- 16 Dans le cadre de cet audit, nous avons émis 18 recommandations visant à améliorer les pratiques et les outils afin de favoriser l'atteinte des résultats attendus ainsi qu'une meilleure efficacité et une reddition de comptes adéquate à la direction générale et aux membres du conseil municipal. Nous avons notamment recommandé la mise en place de mécanismes complémentaires pour collecter, colliger et partager avec diligence les données nécessaires à la planification des inspections et des entretiens.

GESTION DES ACTIFS ET GOUVERNANCE DE LA PLACE BELL

- 17 Le chapitre 3 porte sur la gestion des actifs et la gouvernance de la Place Bell. La Cité de la culture et du sport de Laval (CCSL) est un organisme à but non lucratif créé dans un premier temps pour gérer la construction de la Place Bell. Sa mission est de promouvoir la tenue d'événements artistiques et sportifs et la pratique des sports de glace auprès de la population lavalloise. Pour ce faire, la Ville lui a confié par emphytéose le droit d'utiliser pleinement la Place Bell et d'en tirer tous les avantages pendant 40 ans. En contrepartie, la CCSL a la responsabilité de maintenir les actifs en bon état durant cette période.
- 18 Globalement, la CCSL dispose d'un cadre de gouvernance et de mécanismes de gestion qui lui ont permis de s'acquitter de l'ensemble de ses obligations financières depuis sa mise en exploitation en 2017, y compris le règlement d'un litige coûteux avec son partenaire privé.
- 19 Inaugurée en 2017, la Place Bell voit ses actifs prendre de l'âge et, pour s'assurer de les garder en bon état, la CCSL doit notamment améliorer la qualité des données et développer un nouveau plan de maintien. Par ailleurs, la CCSL n'a pas réussi à générer des surplus financiers suffisants pour créer les réserves qu'elle juge nécessaires à la gestion des risques en matière de pérennité des actifs.

- 20 Bien que le conseil d'administration exerce déjà ses responsabilités de base, la CCSL sortira gagnante du renforcement de sa gouvernance par une implication plus active de ses administrateurs et administratrices, notamment dans la planification stratégique et la reddition de comptes. De plus, le protocole que la Ville a signé avec la CCSL reste flou quant aux attentes de la Ville en matière d'encadrement et de gouvernance.
- 21 Dans le cadre de cet audit, nous avons émis 10 recommandations visant à créer toutes les conditions favorables pour que la CCSL et la Ville réussissent, entre autres, à mettre en place un nouveau modèle d'affaires qui pérennisera le financement du maintien des actifs de la Place Bell et renforcera sa gouvernance.

MOBILITÉ ACTIVE

- 22 Le chapitre 4 porte sur la mobilité active. En 2013, la Ville de Laval s'est dotée d'une orientation claire pour favoriser les déplacements à pied et à vélo en adoptant son Plan de mobilité active, qui vise à doubler la part modale du transport actif, de 7 % en 2008 à 14 % en 2031. Elle a aussi réitéré ses engagements en la matière dans plusieurs autres plans adoptés par la suite, tels qu'en 2023, le Plan climatique de Laval – Horizon 2035.
- 23 Les bénéfices de la mobilité active, démontrés par diverses études, sont nombreux tant pour la société que pour l'individu. Le transport actif contribue à réduire les gaz à effet de serre (GES) associés au transport, à améliorer la santé publique et à diminuer la congestion routière. Avec l'accélération de la cadence de réalisation des projets immobiliers prévue pendant les 10 prochaines années et l'accroissement de la population qui l'accompagnera, la consolidation et la bonification de l'offre de mobilité active permettent de proposer des alternatives aux déplacements en automobile.
- 24 La Ville a développé ses réseaux cyclables et piétonniers à un rythme soutenu, sans mettre en place les mécanismes de gouvernance suffisants pour assurer l'avancement du Plan de mobilité active, visant à augmenter la part modale des transports actifs. Celle-ci se situe à 7,2 % en 2023, alors que l'automobile demeure, de loin, le principal moyen de déplacement (74,9 %). Amorcée en 2021, la démarche pour renouveler la vision de la mobilité sur le territoire demeure en cours d'élaboration, avec plusieurs étapes à franchir à l'horizon 2026.
- 25 Dans le cadre de cet audit, nous avons émis 17 recommandations visant, entre autres, à renforcer la gouvernance, la priorisation des interventions et le suivi de la performance, ainsi qu'à améliorer l'entretien des réseaux et la sécurité des personnes se déplaçant à pied et à vélo.

PROCESSUS LIÉS À L'ACQUISITION DES VÉHICULES LÉGERS

- 26 Le chapitre 5 porte sur les processus liés à l'acquisition de véhicules légers. En mars 2025, la flotte de la Ville comptait 1 288 véhicules, dont 415 véhicules légers au coût de 14,8 M\$. Cela représente un investissement important, en raison duquel plusieurs défis se sont manifestés dans les dernières années. Les acquisitions doivent donc être adéquatement planifiées, et effectuées dans des conditions opportunes. La flotte fait également face à une vétusté impliquant un rattrapage, et cela, dans un contexte d'enjeux budgétaires.

- 27 La Ville a mis en place un plan décennal de maintien des actifs pour planifier le remplacement de ses véhicules légers. Des améliorations devraient être apportées à la gestion de la flotte et à l'identification des besoins. De plus, l'organisation des activités de gestion des véhicules pourrait être optimisée, et la reddition de comptes, bonifiée. Enfin, le mode de fonctionnement du centre d'acquisitions gouvernementales comme fournisseur doit être clarifié auprès des différents intervenants.
- 28 Dans le cadre de cet audit, nous avons émis 13 recommandations visant à favoriser l'acquisition de véhicules légers appropriés aux besoins, au moment opportun, à coût raisonnable, et dans le respect de la Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant.

4. AUDIT FINANCIER

- 29 Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, j'ai jugé approprié de réaliser l'audit des états financiers consolidés de la Ville et des entités de son périmètre comptable.
- 30 Ainsi, le 29 avril 2025, j'ai émis, conjointement avec Raymond Chabot Grant Thornton, S.E.N.C.R.L., auditeur externe de la Ville, une opinion avec réserve sur les états financiers consolidés de la Ville. Cette réserve est expliquée à la section 3.2 du chapitre 6.

5. REDDITION DE COMPTES

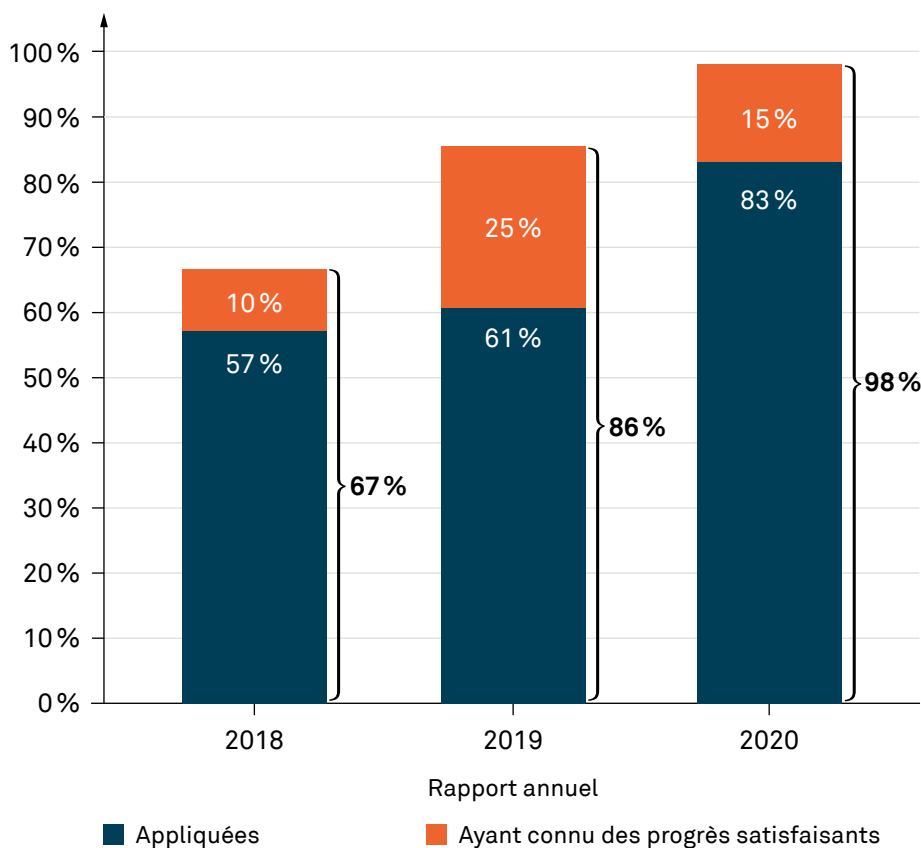
5.1 Suivi des recommandations

- 31 Par son suivi, la vérificatrice générale cherche à s'assurer que les unités administratives mettent en œuvre les plans d'action de façon à donner suite à ses recommandations, et ce, à l'intérieur d'une période maximale de 4 ans après le dépôt du rapport annuel. De plus, le processus de suivi est l'occasion d'informer la Direction générale, le comité d'audit et le conseil municipal, le cas échéant, de toute situation où cet objectif n'est pas en voie d'être atteint.
- 32 Au fil des ans, plusieurs améliorations ont été apportées au processus de suivi des recommandations effectué par notre Bureau, incluant la reconnaissance des progrès satisfaisants pour les recommandations en cours lors du 3^e et dernier suivi, lorsque les critères, établis selon une méthodologie rigoureuse, sont remplis. Cet ajout, en place depuis 2022 pour le suivi des audits du rapport annuel 2018, a été intégré au calcul du taux d'application des recommandations.
- 33 Toujours dans un souci de performance et d'amélioration continue, nous avons déposé dans l'intranet de notre Bureau des capsules d'information afin d'accompagner les services de la Ville et ainsi de faciliter le suivi des recommandations pour l'ensemble des étapes du cycle de 4 ans. Je salue mon équipe pour cette initiative.

RÉSULTATS

- 34 Le taux d'application des recommandations, calculé lors de la 4^e année suivant le dépôt des rapports d'audit, a connu, pour une autre année de suite, une forte augmentation concernant le rapport annuel 2020, puisqu'il s'élève à 98 %, incluant la reconnaissance des progrès satisfaisants, soit nettement supérieur au taux de 86 % constaté l'an dernier pour les audits du rapport annuel 2019. La figure 1 présente les taux d'application des recommandations.

Figure 1 — Comparaison du taux d'application des recommandations au 3^e suivi



- 35 La Direction générale continue d'exprimer clairement sa volonté de mettre en œuvre des actions afin d'augmenter le taux d'application de nos recommandations. La progression au cours des deux dernières années et les résultats obtenus en 2024 pour les audits du rapport annuel 2020 témoignent de l'importance d'un engagement fort de la direction pour livrer les plans d'action découlant de nos audits.
- 36 Je tiens à saluer les efforts soutenus de l'administration au cours des dernières années pour atteindre ce résultat exceptionnel, souligne son engagement et l'encourage à poursuivre dans cette direction pour les années à venir.

5.2 Subvention de 100 000 \$ et plus

- 37 Pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, 64 entités ont bénéficié d'une subvention de plus de 100 000 \$ (44 entités en 2022); la somme versée par la Ville s'élève à 17 732 869 \$ (23 120 281 \$ en 2022).

6. COMITÉ D'AUDIT

- 38 Le comité d'audit est un pilier essentiel aux travaux de la vérificatrice générale. Composé de quatre membres issus du conseil municipal et deux membres indépendants, il agit comme intermédiaire entre le conseil municipal et la vérificatrice générale. Il s'assure que nous disposons des ressources humaines, techniques et financières pour mener à bien nos mandats. Son mandat comprend notamment l'examen des états financiers, les résultats des travaux des auditeurs, les travaux d'audit de performance et d'autres informations présentées dans le rapport annuel de la vérificatrice générale.
- 39 Il assure également le suivi de la mise en œuvre des plans d'action de l'administration de la Ville en réponse aux recommandations de la vérificatrice générale. Le comité peut demander aux gestionnaires municipaux responsables de lui rendre compte de l'évolution du déroulement et du degré d'avancement des plans d'action. En 2024, de telles demandes ont été effectuées auprès des gestionnaires responsables de sept plans d'action en cours pour des audits réalisés de 2017 à 2022. Cela a assurément contribué à la progression du taux d'application des recommandations mentionnée précédemment.
- 40 Le comité d'audit apporte ainsi un soutien appréciable aux travaux de la vérificatrice générale et de l'auditeur externe.
- 41 L'an dernier, j'ai eu l'occasion de rencontrer individuellement ses membres, lors de rencontres très enrichissantes. Dans notre planification stratégique 2025-2027, nous accordons une grande importance au rôle du comité d'audit et souhaitons déterminer des moyens d'augmenter la plus-value de nos échanges.

7. ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF

- 42 Le projet de loi 79 (PL 79) *Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux*, sanctionné le 25 mars 2025, a apporté certaines modifications aux articles visant le vérificateur général, soit :
- Considérant les pouvoirs octroyés au vérificateur général en vertu de la *Loi sur les cités et villes*, soit d'effectuer l'audit des états financiers dans la mesure qu'il juge appropriée, l'article 107.1 a été clarifié pour y inclure explicitement l'exigence d'être titulaire d'un permis de comptabilité publique.
 - L'article 107.2, également modifié, fixe le mandat du vérificateur général à 10 ans, modification applicable aux nominations ultérieures à la sanction de la présente Loi.

- À l'article 107.9, le seuil exigeant que toute personne morale qui reçoit une subvention doive remettre des états financiers audités au vérificateur général est passé de 100 000 \$ à 250 000 \$, changement applicable au 25 mars 2025. Le seuil de 100 000 \$ pour les ententes signées avant cette date continue de s'appliquer. Bien que cette obligation soit allégée, j'encourage la Ville à évaluer les circonstances dans lesquelles, un audit ou une mission d'examen des états financiers pourraient toujours être pertinents pour les organismes recevant moins de 250 000 \$.

8. DEMANDE SPÉCIALE

- 43 En avril 2024, j'ai reçu du conseil municipal une demande spéciale, modifiée le 9 juillet 2024, afin d'effectuer un audit sur le processus d'acquisition pour l'achat de véhicules par la Ville, dont celui des véhicules Mach-E, et sur les informations que détenaient les membres du comité exécutif au moment de faire la recommandation d'achat au conseil municipal.
- 44 L'article 107.12 de la LCV prévoit que le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales. Nous avons analysé et accepté cette demande : les résultats de nos travaux sont présentés au chapitre 5 du présent rapport.
- 45 Les coûts de nos travaux réalisés en 2024 et afférents à cette demande ont été assumés à même notre budget de 2024. Par conséquent, le budget spécial de 50 000 \$ que nous avons reçu a été entièrement retourné à la Ville.

9. REMERCIEMENTS

- 46 Ce rapport annuel est le fruit des efforts soutenus d'une équipe dévouée et compétente ayant le souci de réaliser des travaux de qualité avec la contribution de consultantes et consultants qui nous appuient dans nos travaux. Je tiens à les remercier pour leur travail au cours de la dernière année.
- 47 De plus, au moment où ce rapport sera déposé, Madame Lise Pharand nous quittera pour une retraite bien méritée après 12 ans de loyaux services au sein du Bureau. Nous lui souhaitons le meilleur dans la continuation de ses aspirations.
- 48 Je remercie également la Direction générale, les Services et les organismes visés pour leur collaboration tout au long de nos audits et des suivis effectués.

1. OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Chapitre 2

ENTRETIEN PRÉVENTIF DES INFRASTRUCTURES D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES

Émis le 21 février 2025

2. ENTRETIEN PRÉVENTIF DES INFRASTRUCTURES
D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES



Audit de performance

SOMMAIRE

Introduction

Les infrastructures d'assainissement des eaux usées permettent la collecte des eaux usées et pluviales ainsi que le traitement des eaux usées et l'évacuation des eaux traitées, et ce, dans l'objectif de préserver la santé publique et l'environnement.

Le réseau d'égout de la Ville de Laval est composé de 41 641 regards, 41 781 puisards, 213 émissaires, 2 691 km de conduites (1 534 km de conduites d'eaux usées et 1 157 km de conduites d'eaux pluviales), 74 stations de pompage, 148 ouvrages de surverse et de régulation de débit, 18 cheminées de ventilation et 3 stations de récupération des ressources en eau (StaRRE), ci-après nommées stations d'épuration.

L'entretien préventif permet de préserver l'état des infrastructures existantes en maintenant ou prolongeant leur vie utile et en diminuant les blocages et bris nécessitant des interventions réactives. Il est planifié et effectué à intervalles prédéfinis et comprend des activités telles que l'inspection, le nettoyage, la lubrification, le remplacement de pièces usées, la calibration, etc.

Il n'y a pas d'exigence réglementaire particulière concernant l'entretien préventif des infrastructures d'assainissement des eaux usées. Il est défini en fonction des recommandations des fabricants et de certaines normes à respecter, notamment en matière de sécurité, ainsi que de guides et des pratiques reconnues dans les domaines de la gestion des actifs municipaux et de la maintenance.

Le principal service visé par notre audit était le Service de la gestion de l'eau, plus particulièrement les divisions Égouts et aqueduc, Eaux usées et Soutien opérationnel. Ayant pour mission d'assurer la gestion des stations d'épuration et d'égout, des stations de pompage et des ouvrages de débordement (surverses), il est notamment responsable de l'entretien, du maintien et de la rénovation de ces infrastructures.

Le Service de l'ingénierie était également visé, notamment la division Gestion des actifs, dont les responsabilités couvrent l'inventaire, la connaissance et l'inspection des infrastructures linéaires, et donc la planification des interventions pour le maintien.

L'objectif de la mission d'audit était de s'assurer que la Ville gère l'entretien préventif de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées existantes de façon efficiente pour en obtenir un fonctionnement optimal pour la durée de vie utile prévue.

Synthèse des travaux d'audit

Voici un aperçu des principales constatations:

Bien que la Ville dispose de plusieurs données pertinentes concernant ses infrastructures linéaires et ponctuelles, celles-ci ne sont pas à jour, sont incomplètes et sont conservées à plusieurs endroits, ce qui ne permet pas d'en assurer facilement la concordance et l'intégralité.

INFRASTRUCTURES LINÉAIRES

- La Ville regroupe les données dont elle dispose dans le cadre du plan d'intervention qu'elle produit tous les cinq ans. Cependant, ses bénéfices pourraient être accrus si le plan était communiqué formellement au Service de la gestion de l'eau et aux équipes responsables de l'entretien préventif.
- Les nouvelles infrastructures construites tardent à être intégrées dans l'application ArcGIS. Aussi, il n'y a pas de mécanismes en place pour intégrer dans cette application les observations faites sur le terrain lors des interventions effectuées par le Service de la gestion de l'eau, le Service de l'ingénierie ou le Service des travaux publics.
- Les données sur l'état ne couvrent pas toutes les infrastructures. Des renseignements utiles pour planifier et optimiser l'entretien sont donc manquants.
- La criticité et les risques n'ont pas encore été évalués formellement aux fins de gestion et d'entretien des actifs pour ces conduites, dont les collecteurs et intercepteurs font partie, ni pour les regards, les puisards et les émissaires.

INFRASTRUCTURES PONCTUELLES

- Les équipements ne sont pas tous intégrés dans l'application EAM, qui permet de documenter les attributs des équipements (ex.: marque, fabricant, emplacement) et de gérer les bons de travail. De plus, les attributs saisis dans l'application EAM ne sont pas toujours utilisés de manière optimale, et la classification utilisée pour les équipements des stations d'épuration est parfois hétérogène. Il n'y a donc pas de portrait global des composantes et des équipements à entretenir ni des données pertinentes pour l'entretien préventif.
- Les données sur l'état des stations de pompage ne sont pas à jour et l'état de chaque ouvrage de surverse et de leurs équipements est aussi partiellement documenté.
- Le niveau de criticité a été déterminé formellement pour les équipements d'instrumentation et de contrôle et les pompes des stations de pompage, mais pas pour les équipements électriques. Pour les autres composantes et équipements, une grille d'analyse a été élaborée, mais l'évaluation n'avait pas encore été réalisée au moment de nos travaux.

INFRASTRUCTURES LINÉAIRES

Les programmes précisent les activités à réaliser, les responsables et le calendrier, mais ils ne prennent pas en compte toutes les infrastructures ni toutes les données disponibles.

- Bien que des programmes d'entretien des conduites d'égout contiennent des parcours déterminés pour le nettoyage des conduites situées dans les différents secteurs de la Ville, plusieurs conduites ne font donc pas l'objet d'un entretien préventif.
- Le nettoyage des puisards est confié à un sous-traitant. Toutefois, les plans des parcours transmis au sous-traitant ne contiennent pas tous les puisards.

INFRASTRUCTURES PONCTUELLES

Des composantes et équipements ne font pas l'objet d'un entretien préventif, et des programmes d'entretien existants manquent d'uniformité ou sont incomplets.

- La structure des programmes d'entretien des stations d'épuration de la division Eaux usées est hétérogène; il est difficile d'évaluer s'ils couvrent toutes les composantes et tous les équipements. La plupart des activités d'entretien préventif ne sont pas répertoriées dans l'application EAM, mais dans plusieurs fichiers Excel distincts.
- Nous avons noté des différences notables dans les programmes d'entretien des équipements des trois stations d'épuration.
- Aucun entretien préventif n'est prévu pour les éléments mécaniques, par exemple les bassins de rétention et les clapets.

Les taux de réalisation des programmes d'entretien varient d'une année à l'autre, et plusieurs d'entre eux sont en baisse, pour les infrastructures tant linéaires que ponctuelles. Si cette situation perdure, elle peut engendrer une augmentation du nombre d'interventions correctives et des risques de défaillance.

INFRASTRUCTURES LINÉAIRES

- Le nettoyage des conduites d'eaux usées est effectué par le personnel de la division Égouts et aqueduc. Selon notre analyse, 27 % des parcours existants (18 791) pour le nettoyage des conduites d'égout ont été réalisés en 2022, et 24 % en 2023. Bien que ces taux de réalisation se situent près de l'intervalle souhaité (entre 25 % et 30 %), ils s'en éloigneraient si toutes les conduites étaient considérées (environ 24 000 parcours) et seraient de 21,2 % en 2022 et de 18,8 % en 2023. Outre ces taux, nous observons, une variation importante du nombre de parcours nettoyés d'une année à l'autre. Alors que 3 906 d'entre eux ont été nettoyés en 2020, il y en a eu 7 777 en 2021.
- Le nettoyage des puisards est confié à un sous-traitant en vertu d'un contrat accordé pour une période de trois ans. En 2023, 10 934 puisards ont été nettoyés, soit 26 %, alors qu'on en prévoyait 12 777 selon le contrat et le budget de l'année. En 2022, 13 242 ont été nettoyés, soit 31 %. Les données compilées par la division Égouts et aqueduc révèlent une diminution constante du nombre de puisards nettoyés, diminution particulièrement marquée depuis le renouvellement du contrat de sous-traitance en 2022. Ce dernier prévoit le nettoyage d'environ 11 000 puisards par année à partir de 2023, alors que la moyenne des cinq dernières années était de plus de 18 000.

INFRASTRUCTURES PONCTUELLES

- Pour les stations d'épuration, le ratio de réalisation des tâches varie d'une station à l'autre et d'une année à l'autre; ce ratio est même en deçà de 50 % pour certaines d'entre elles.
- Pour les stations de pompage, seulement 28 % des pompes ont été inspectées en 2023, alors que la cible est de 85 %, et 36 % des 33 pompes de priorité 1 ont été inspectées, alors que chacune aurait dû l'être.
- Pour les surverses, la totalité des 56 ouvrages qui doivent être visités annuellement selon le programme d'entretien des EED l'a été en 2022 et en 2023 parfois même plus d'une fois, et 70 % des 71 ouvrages devant être visités semestriellement l'ont été. Pour les 28 ouvrages de régulation, la fréquence d'entretien et/ou de graissage prévue est atteinte pour la moitié d'entre eux; cette fréquence est moindre, soit 25 %, pour les 8 ouvrages de régulation qui ne sont pas combinés à un ouvrage de surverse.

Les ressources ne sont pas toujours disponibles en temps opportun afin de réaliser les activités d'entretien selon le calendrier établi.

- Présentement, il n'y a pas d'évaluation de la capacité de réalisation des activités d'entretien au regard des ressources disponibles et des objectifs afin de faire des ajustements aux programmes lorsque cela est requis. Par exemple, les jours de disponibilité anticipés des camions cureurs d'égout pour l'année à venir, de même que le nombre de postes vacants et d'absences, pourraient être pris en compte en vue de déterminer la force de travail et de planifier les parcours des conduites d'eaux usées à nettoyer en priorité.
- Les véhicules spécialisés requis pour effectuer l'entretien n'étaient pas toujours disponibles au moment opportun. Pendant plus d'une année, la division Eaux usées ne disposait pas d'un camion treuil pour effectuer l'entretien préventif des pompes des stations de pompage.
- Les budgets d'opération alloués à l'entretien ne reflètent pas la croissance des prix ni les besoins liés aux nouvelles ressources et infrastructures. Par exemple, le budget de la division Égouts et aqueduc pour l'année 2023 était inférieur de 1 % à celui de 2022, alors que le prix du nettoyage des puisards a augmenté de 8 \$/puisard, soit de 83 % par rapport au prix du contrat précédent et que le coût des produits chimiques était plus élevé de 10 %.

L'amélioration des pratiques et des outils favoriserait une meilleure efficience.

- Les outils actuels ne sont pas optimaux. Des fiches d'inspection sur papier sont utilisées dans plusieurs cas, et des données sont saisies dans Excel par la suite, ce qui n'est pas efficient et augmente le risque d'erreurs. Des écarts ont d'ailleurs été constatés lors de nos travaux, puisque certaines données des fichiers utilisés pour planifier et faire le suivi des activités d'entretien ou provenant de l'application EAM ne concordaient pas avec celles présentées dans les tableaux contenant les indicateurs de performance.
- En ce qui concerne les infrastructures ponctuelles, les données contenues dans l'application EAM doivent être saisies dans des fichiers Excel pour que les bons de travail délivrés soient cumulés et terminés par station, et que les indicateurs utilisés soient calculés pour le suivi.

Recommandations

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU ET AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE	
2024-2-1	Mettre en place les mécanismes additionnels pour collecter, colliger et partager avec diligence les données nécessaires pour planifier les travaux d'inspection et d'entretien des infrastructures linéaires, notamment en: - révisant les besoins en matière d'information sur les infrastructures; - assurant une meilleure communication entre le Service de la gestion de l'eau, le Service de l'ingénierie et les autres parties impliquées; - intégrant les données sur les bris et les interventions et celles relatives à l'entretien dans un même système.
2024-2-4	Clarifier de façon plus précise et documenter les responsabilités relatives à l'entretien préventif et aux inspections, s'assurer qu'elles couvrent l'ensemble des infrastructures d'assainissement des eaux usées ainsi que leurs composantes, et les diffuser à toutes les parties impliquées.
2024-2-5	Déterminer la pertinence d'élaborer des programmes d'entretien préventif et d'inspection pour les conduites pluviales, les regards, les émissaires, les intercepteurs et les collecteurs en considérant toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée et la documenter.
2024-2-13	Faire un état de situation afin d'évaluer la pertinence de mettre en place un programme ou des mécanismes pour détecter, éliminer et prévenir les raccords inversés.
2024-2-16	Déterminer le niveau de service recherché à partir d'une analyse des besoins d'entretien et de l'évaluation de la capacité de la Ville. Se doter de cibles formelles couvrant l'ensemble des activités d'entretien et d'inspection des infrastructures d'assainissement des eaux usées ainsi que des indicateurs nécessaires pour en effectuer le suivi.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU	
2024-2-2	Intégrer toutes les composantes et tous les équipements relatifs aux infrastructures ponctuelles qui ont besoin d'un entretien dans un seul outil de gestion, et y consigner toutes les caractéristiques et tous les renseignements pertinents pour planifier les activités d'entretien, les réaliser et en faire le suivi.
2024-2-3	Évaluer la criticité des composantes et des équipements des infrastructures d'assainissement des eaux usées et s'assurer de disposer des pièces de rechange dont le niveau de criticité est élevé.
2024-2-6	Mettre à jour les parcours de nettoyage des conduites d'égout et des puits afin d'y inclure tous ceux dont la Ville est responsable et déterminer la fréquence de leur nettoyage en utilisant l'ensemble de l'information disponible, notamment les observations faites lors des nettoyages et des inspections.
2024-2-7	Uniformiser les programmes d'entretien des infrastructures ponctuelles, là où cela est possible, et les bonifier afin d'y inclure les responsables des activités, y compris de celles confiées à des sous-traitants.
2024-2-8	Déterminer la pertinence d'élaborer des programmes d'entretien préventif pour les infrastructures ponctuelles qui n'en bénéficient pas actuellement, en considérant toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée et la documenter.
2024-2-9	Mettre à jour et revoir périodiquement les descriptions de fonction et la cartographie du processus d'entretien intégré à l'application EAM afin qu'elles reflètent les responsabilités dévolues aux gestionnaires et au personnel impliqués dans l'entretien des infrastructures.
2024-2-10	Prendre des mesures afin d'élaborer une planification optimale des activités et des ressources nécessaires aux programmes d'entretien préventif, en temps opportun, notamment en ce qui a trait à l'équipement spécialisé et au personnel.
2024-2-11	Intensifier les efforts pour améliorer les outils (ex.: amélioration ou remplacement de l'application de gestion de la maintenance, outils de saisie mobile pour documenter les actions) et se doter des ressources spécialisées et des meilleures pratiques de planification de la maintenance.
2024-2-12	Se doter de standards de temps anticipé attendu de réalisation pour les activités préventives afin de mieux évaluer les besoins en main-d'œuvre et les budgets.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU	
2024-2-14	Réaliser régulièrement des campagnes de sensibilisation par différents moyens de communication ou prendre d'autres mesures appropriées afin de favoriser l'adoption et le maintien de pratiques responsables par les citoyens et citoyennes.
2024-2-17	Procéder à la mesure de ces indicateurs selon les fréquences prédéterminées et effectuer avec diligence des correctifs lorsque l'atteinte des cibles est compromise.
2024-2-18	Rendre compte à la Direction générale et aux membres du conseil de la performance du Service de la gestion de l'eau en matière d'entretien préventif des infrastructures d'assainissement des eaux usées.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE	
2024-2-15	Faire un état de situation afin d'évaluer la pertinence de bonifier le programme relatif au débranchement de gouttières ou de rehausser les exigences en la matière.

Commentaires de la direction

SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU

Le Service a accepté les recommandations qui lui sont adressées.

SERVICE DE L'INGÉNIERIE

Le Service a accepté les recommandations qui lui sont adressées.

SIGLES

EED	Enregistreurs électroniques de débordement
EIC	Équipement d'instrumentation et de contrôle
StaRRE	Stations de récupération des ressources en eau

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 2

ENTRETIEN PRÉVENTIF DES INFRASTRUCTURES D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES

1. VUE D'ENSEMBLE	33
1.1 Contexte	33
1.2 Rôles et responsabilités	38
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	39
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	41
3.1 Données sur les actifs à entretenir	41
3.2 Élaboration des programmes d'entretien	45
3.3 Réalisation des programmes d'entretien	49
3.4 Autres mesures pour favoriser un fonctionnement optimal et limiter le nombre d'interventions	61
3.5 Gestion de la performance et reddition de comptes	64
4. CONCLUSION	67
ANNEXE I – OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	69
ANNEXE II – INVENTAIRE DES PRINCIPALES COMPOSANTES DU RÉSEAU D'ÉGOUT DE LA VILLE DE LAVAL	70
ANNEXE III – LISTE DES FICHIERS OBTENUS DE LA DIVISION DES EAUX USÉES CONCERNANT L'ENTRETIEN PRÉVENTIF	71
ANNEXE IV – EXEMPLES DE CIBLES ET D'INDICATEURS PERTINENTS POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DE L'ENTRETIEN PRÉVENTIF	72

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Contexte

LES INFRASTRUCTURES D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES DE LA VILLE DE LAVAL

1 Les infrastructures d'assainissement des eaux usées permettent la collecte des eaux usées et pluviales ainsi que le traitement des eaux usées et l'évacuation des eaux traitées, et ce, dans l'objectif de préserver la santé publique et l'environnement.

2 Le réseau d'égout de la Ville de Laval est composé de 41 641 regards, 41 781 puisards, 213 émissaires, 2 691 km de conduites (1 534 km de conduites d'eaux usées et 1 157 km de conduites d'eaux pluviales), 74¹ stations de pompage, 148 ouvrages de surverse et de régulation de débit, 18 cheminées de ventilation et 3 stations de récupération des ressources en eau (StaRRE), ci-après nommées stations d'épuration.

Réseau d'égout

Ensemble des conduites et de tout ouvrage destinés à recueillir les eaux usées et pluviales, à les traiter et à en disposer.

3 Les infrastructures linéaires du réseau d'égout comprennent les conduites d'eaux usées et les conduites d'eaux pluviales ainsi que les intercepteurs et les collecteurs qui les relient. Les conduites d'eaux usées sont caractérisées selon les trois types de réseaux suivants:

- 24 % réseau unitaire²
- 39 % réseau séparatif³
- 37 % réseau pseudo-séparatif⁴

¹ D'après le Service de la gestion de l'eau, sur les 74 stations de pompage, l'une est hors service en raison de l'absence de pompe, tandis qu'une autre, située sur un terrain privé, est démobilisée. Cependant, la Ville continue d'assurer la fourniture et la gestion de l'équipement de pompage pour cette dernière.

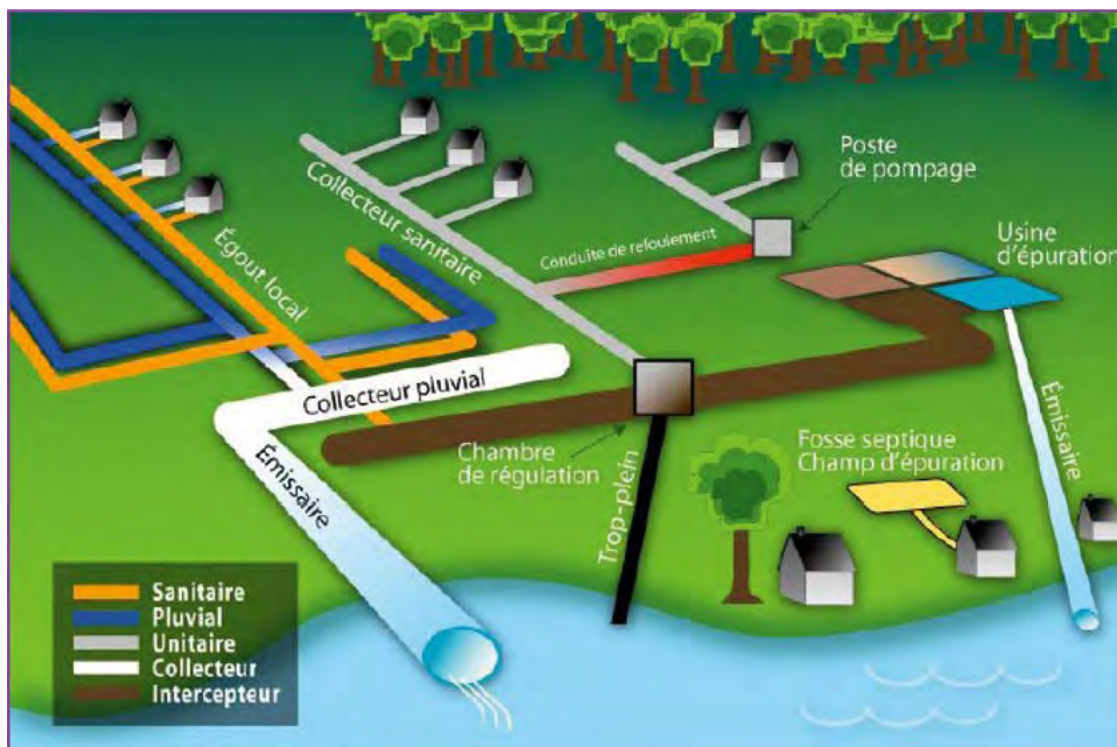
² L'eau pluviale et les eaux usées sont acheminées dans les mêmes conduites.

³ L'eau pluviale et les eaux usées sont séparées et sont acheminées dans des conduites distinctes.

⁴ Une partie de l'eau pluviale est évacuée avec les eaux usées, et une autre partie dans une conduite distincte.

- 4 La figure 1 présente les différents types d'ouvrages présents dans un réseau d'égout, et un aperçu du réseau de la Ville et de ses composantes est présenté à l'annexe II.

Figure 1 – Configuration d'un réseau d'égout



Source : Guide de gestion des actifs municipaux pour le renouvellement des infrastructures ponctuelles en eau, 2020.

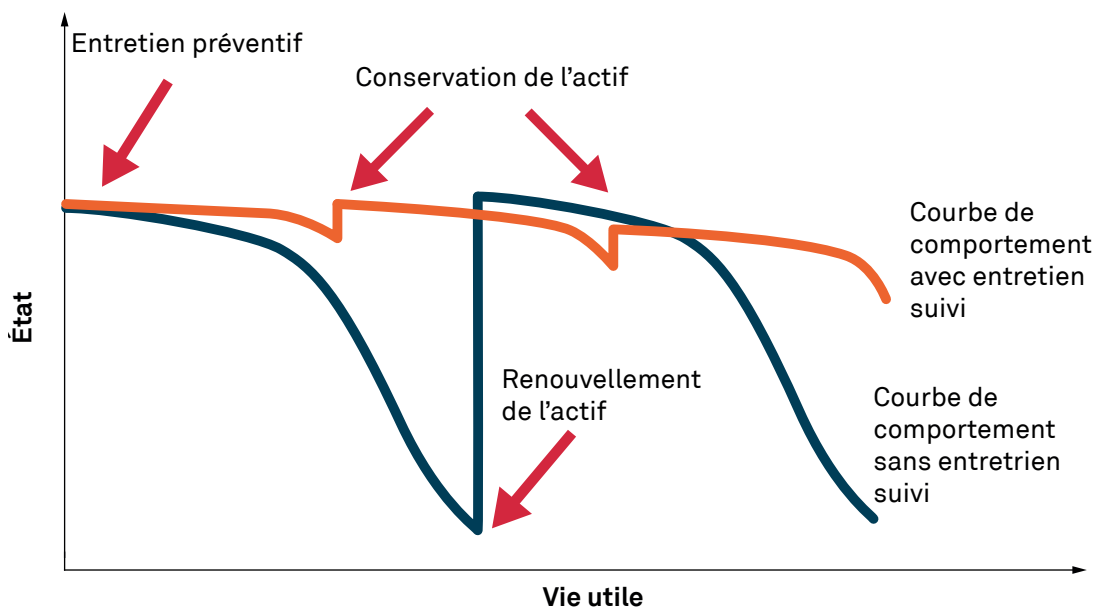
L'ENTRETIEN PRÉVENTIF DES INFRASTRUCTURES D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES

- 5 La courbe de comportement d'un actif bénéficiant d'un entretien préventif et d'une stratégie de gestion proactive (en orange sur la figure 2) montre que des activités d'entretien et de réhabilitation tout au long de la vie utile de l'actif facilitent sa conservation et limitent sa dégradation ainsi que les interventions prématurées de réhabilitation majeure ou de reconstruction. Ces entretiens représentent donc un apport important.

Entretien préventif

L'entretien préventif permet de préserver l'état des infrastructures existantes en maintenant ou prolongeant leur vie utile et en diminuant les blocages et bris nécessitant des interventions réactives.

Figure 2 – Stratégie de gestion des actifs



Source : *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux, 2015.*

- 6 Contrairement à l'entretien de type correctif, l'entretien préventif est effectué en amont de l'apparition de défaillances de l'actif. Il est planifié et effectué à intervalles prédéfinis et comprend des activités telles que l'inspection, le nettoyage, la lubrification, le remplacement de pièces usées, la calibration, etc.

Entretien correctif

L'entretien correctif vise à corriger des anomalies ou des défauts comportant un risque imminent pour le fonctionnement de l'actif ou causant des temps d'arrêt non planifiés.

- 7 L'entretien préventif des infrastructures linéaires consiste à nettoyer périodiquement les conduites et les puisards. À cette fin, la Ville a déterminé des parcours pour le nettoyage des conduites d'eaux usées et la vidange des puisards.
- 8 Un entretien préventif est également planifié, à différents intervalles, pour les composantes et équipements des stations d'épuration, des stations de pompage et des ouvrages de surverse et de régulation de débit.

Exemples d'entretien préventif effectué par la Ville:

- inspection et lubrification de divers équipements et pièces;
- entretien des pompes;
- entretien des enregistreurs électroniques de débordement des surverses;
- entretien des régulateurs.

- 9 La plupart des activités d'entretien sont réalisées par le personnel de la Ville. Cependant, l'entretien des puisards est confié à un sous-traitant, ainsi que certaines activités spécialisées, par exemple des travaux électriques, tel que les services d'entretien préventif des centres de distribution électrique de vingt-cinq kilovolts (25 000 V) et six cents volts (600 V), de centre de contrôle de moteurs (CCM), de démarreurs et d'entraînement à fréquence variable (ou variateur de vitesse).
- 10 Le budget d'exploitation du Service de la gestion de l'eau était de 45,3 M\$ en 2023 (44,3 M\$ en 2022). Les budgets alloués aux trois divisions du service impliquées dans l'entretien des infrastructures linéaires et ponctuelles pour les années 2022 et 2023 sont présentés au tableau 1.

Tableau 1 – Budget¹ alloué aux trois divisions impliquées dans l'entretien des infrastructures d'assainissement des eaux usées

Division	2022	2023
	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)
Égouts et aqueduc ²	2,4	2,3
Eaux usées	19,1	19,3
Soutien opérationnel ³	3,8	4,0
TOTAL	25,3	25,6

1 Le budget couvre l'entretien préventif et correctif ainsi que les dépenses liées aux opérations des stations de pompage et d'épuration (ex. : produits chimiques, électricité, gaz naturel).

2 Le budget alloué concerne les activités relatives au réseau d'égout seulement.

3 Les dépenses liées au soutien des équipements du réseau d'eau potable n'étant pas distinguées, le budget présenté dans le tableau les inclut.

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des données fournies par le Service de la gestion de l'eau.

- 11 Le tableau 2 présente la valeur de remplacement des infrastructures de collecte et d'assainissement des eaux usées de la Ville, ainsi que les besoins annuels d'investissements pour le maintien de ces actifs.

Tableau 2 – Valeur de remplacement des infrastructures de collecte et d'assainissement des eaux usées et besoins annuels d'investissement pour en assurer le maintien

	Valeur de remplacement (en milliers de dollars)	Besoin annuel pour le maintien d'actifs (en milliers de dollars)
Stations d'épuration	392 700 ¹	9 800 ³
Stations de pompage	274 327 ¹	6 900 ³
Ouvrages de surverse	4 608 ¹	110 ³
Cheminées de ventilation	1 800 ¹	40 ³
Conduites d'eaux usées	3 200 485 ²	52 781 ²
Conduites d'eaux pluviales	2 792 354 ²	35 644 ²

1 Outil d'évaluation des besoins d'investissement (2022). Ces valeurs doivent être réévaluées à la suite de l'augmentation du taux d'inflation au cours des deux dernières années et ne tiennent pas compte des mises aux normes projetées pour les stations d'épuration.

2 Sommes déterminées lors de l'élaboration du Plan d'intervention pour les réseaux d'eau potable, d'égouts et de chaussées 2022 selon la méthodologie préconisée dans le Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation publié en 2013.

3 Les sommes présentées pour le maintien d'actifs sont basées sur l'hypothèse d'une durée de vie de 40 ans.

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

- 12 Plusieurs lois et règlements régissent la collecte, le transport et l'assainissement des eaux usées par les municipalités du Québec. Ces activités sont notamment encadrées par le *Règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées* (ROMAEU), édicté en vertu de la *Loi sur la qualité de l'environnement* (RLRQ, chap. Q-2), qui exige le respect de normes précises de rejets et la production de déclarations lorsque celles-ci sont dépassées. Des exigences administratives y sont également prévues, par exemple la tenue de registres, la standardisation des méthodes de mesure et d'étalonnage ainsi qu'une reddition de comptes au ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs.

- 13 La Ville a adopté le *Règlement concernant le rejet des eaux usées dans les réseaux d'égout de la Ville de Laval et la tarification qui y est afférente* (L-12330). Ce règlement encadre les rejets d'effluents par un propriétaire ou par un exploitant dans tous les réseaux exploités par la Ville. Un règlement pour encadrer les branchements d'aqueduc et d'égouts a également été adopté en 2014, soit le *Règlement concernant les branchements d'aqueduc et d'égouts, le drainage et la gestion des eaux de ruissellement sur la propriété privée* (L-11870)⁵.
- 14 Il n'y a pas d'exigence réglementaire particulière concernant l'entretien préventif des infrastructures d'assainissement des eaux usées. Il est défini en fonction des recommandations des fabricants et de certaines normes à respecter, notamment en matière de sécurité, ainsi que de guides et des pratiques reconnues dans les domaines de la gestion des actifs municipaux et de la maintenance.

1.2 Rôles et responsabilités

- 15 Les responsabilités relatives à l'entretien et à l'inspection des infrastructures d'assainissement des eaux usées relèvent principalement du Service de la gestion de l'eau. Ayant pour mission d'assurer la gestion des stations d'épuration et d'égout, des stations de pompage et des ouvrages de débordement (surverses), il est notamment responsable de l'entretien, du maintien et de la rénovation de ces infrastructures. Trois divisions de ce service sont impliquées dans l'entretien des infrastructures d'assainissement des eaux usées. D'autres services assument aussi certaines responsabilités, qui sont présentées ci-dessous.

Service de la
gestion de l'eau

Division Égouts et aqueduc

- Procède à l'entretien préventif et à l'entretien curatif, sans excavation, des conduites linéaires des eaux usées et des eaux de pluie, des regards et des puisards

Division Eaux usées

- Veille à la gestion et au maintien des infrastructures ponctuelles en eaux usées
- Gère la construction ou la rénovation des stations d'épuration et de leurs composantes

Division Soutien opérationnel

- S'assure du bon fonctionnement des équipements d'instrumentation, de contrôle et d'automatisation, des technologies opérationnelles et des équipements électriques des infrastructures ponctuelles relevant du Service

⁵ Ce règlement remplace le *Règlement concernant la plomberie, la construction des entrées de service ainsi que leurs raccordements aux conduites principales, la construction des entrées charretières et des allées d'accès et remplaçant toutes les dispositions antérieures édictées* (L-5057), adopté en 1982.

Service de l'ingénierie	• Assure un rôle d'expert-conseil en matière de planification, de conception, de construction et de réhabilitation des infrastructures. Plus précisément en ce qui concerne l'assainissement des eaux usées: - o Veille à la gestion et au maintien des actifs relatifs aux infrastructures linéaires, y compris à leur inventaire - o Gère les travaux sur les conduites, tels que le chemisage, qui permet d'allonger la durée de vie des infrastructures - o Supervise la construction ou la rénovation de nouvelles conduites de collecte des eaux usées et de refoulement - o Assure la rénovation des stations de pompage et des ouvrages de surverses qui ont un impact sur les réseaux ou la capacité - o S'occupe de l'inspection télévisée réalisée à des fins de diagnostic, y compris celle des regards, des collecteurs, des intercepteurs et des émissaires
Service des immeubles, parcs et espaces publics	• Assure l'entretien et le maintien de certaines composantes des infrastructures ponctuelles, notamment celles relatives à la structure et à la mécanique de la plupart des bâtiments, dont la ventilation, le chauffage, la climatisation, les ascenseurs et la plomberie
Service de l'environnement	• Réalise l'entretien des séparateurs d'huiles et de sédiments en vertu du règlement L-12330 • Assure l'entretien des installations septiques de la Ville
Service des travaux publics	• Procède à l'entretien curatif, avec excavation, des infrastructures linéaires

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 16 Cette mission d'audit de performance a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 du *Manuel de CPA Canada-Certification*.
- 17 Le Bureau du vérificateur général de Laval 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 de la vérificatrice générale qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Bureau du vérificateur général de Laval se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

- 18 L'objectif de la mission d'audit était de s'assurer que la Ville gère l'entretien préventif de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées existantes de façon efficiente pour en obtenir un fonctionnement optimal pour la durée de vie utile prévue.
- 19 La responsabilité de la vérificatrice générale de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe I. Ils sont fondés principalement sur les bonnes pratiques de gestion et de maintenance des actifs ainsi que sur celles de la gestion axée sur les résultats.
- 20 Les travaux portaient principalement sur les années 2022 et 2023. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants qui soutiennent nos conclusions concernant cette période le 21 février 2025.
- 21 Les principaux travaux effectués dans le cadre de cette mission ont été les suivants:
 - discussions avec les principales parties impliquées, notamment pour comprendre les rôles, les responsabilités et les processus dont elles sont responsables ou auxquelles elles prennent part;
 - examen de la documentation fournie ainsi que des politiques, procédures, directives et règlements applicables;
 - analyse de données, de fichiers électroniques, de documents et de rapports pour valider l'exécution des processus et activités prévus, et corroborer l'application des contrôles en vigueur.
- 22 Le principal service visé par notre audit était le Service de la gestion de l'eau, plus particulièrement les divisions Égouts et aqueduc, Eaux usées et Soutien opérationnel. Le Service de l'ingénierie était également visé, notamment la division Gestion des actifs, dont les responsabilités couvrent l'inventaire, la connaissance et l'inspection des infrastructures linéaires, et donc la planification des interventions pour le maintien.
- 23 La portée des travaux exclut l'entretien curatif des infrastructures d'assainissement des eaux usées et les investissements en immobilisations visant à maintenir, à réhabiliter ou à mettre aux normes les infrastructures existantes. Elle exclut également l'entretien des OGEP (ouvrages de gestion des eaux pluviales), des fossés et des installations septiques ainsi que l'entretien préventif de la structure et de la mécanique du bâtiment et des équipements pétroliers sous la responsabilité du Service des immeubles, parcs et espaces publics.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1 Données sur les actifs à entretenir

- 24 Les données constituent la pierre d'assise d'une saine gestion des actifs et permettent d'appuyer le processus décisionnel en matière de planification, d'exploitation et d'entretien des actifs, notamment pour améliorer le rendement, contrôler les coûts et réduire les risques. Les données pertinentes pour planifier les activités d'entretien doivent être déterminées; elles portent généralement sur la localisation des actifs, leur âge, leur état et leur criticité ainsi que sur l'historique des bris et des entretiens réalisés. Les données collectées doivent être fiables, faire l'objet d'un archivage approprié et d'une mise à jour régulière. Un système de classification des équipements doit permettre d'identifier distinctement chaque composante et d'en faire une hiérarchisation qui pourra être utilisée pour planifier, exécuter et faire le suivi des activités d'entretien de manière optimale.
- 25 Les données sur les infrastructures linéaires de la Ville (localisation, description, matériaux, etc.) sont disponibles dans l'application ArcGIS (base de données géoréférencées). On en trouve également dans la base de données aquaGEO, mise à jour en 2022 dans le cadre du Plan d'intervention de la Ville pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées (ci-après « plan d'intervention »). Des fichiers du Service de l'ingénierie comprennent également des données découlant des inspections réalisées.
- 26 Les données relatives aux infrastructures ponctuelles sont conservées à plusieurs endroits, soit dans les applications EAM⁶ et ArcGIS ainsi que dans différents fichiers Excel. Des données descriptives sont consignées aussi dans deux systèmes externes: l'outil BI⁷, qui permet de brosser le portrait des infrastructures d'eau des municipalités québécoises et de leur état pour évaluer les besoins d'investissement s'y rattachant, et le système informatique SOMAEU, exploité par le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs pour effectuer la surveillance des ouvrages municipaux d'assainissement des eaux dans le cadre de la délivrance des attestations d'assainissement municipale.
- 27 **Bien que la Ville dispose de plusieurs données pertinentes concernant ses infrastructures linéaires et ponctuelles, celles-ci ne sont pas à jour, sont incomplètes et sont conservées à plusieurs endroits, ce qui ne permet pas d'en assurer facilement la concordance et l'intégralité.**

⁶ L'application EAM est le logiciel utilisé par la Ville pour la gestion de la maintenance automatisée par ordinateur des infrastructures ponctuelles.

⁷ Outil d'évaluation des besoins d'investissement qui s'inspire du Formulaire des immobilisations ponctuelles développé par le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) en collaboration avec le MAMH dans le cadre du projet Portrait des infrastructures en eau des municipalités du Québec (PIEMQ).

INFRASTRUCTURES LINÉAIRES

ATTRIBUTS

- 28 La Ville regroupe les données dont elle dispose dans le cadre du plan d'intervention qu'elle produit tous les cinq ans. Cette démarche, sous la responsabilité du Service de l'ingénierie et qui vise à établir les travaux de renouvellement et de réfection prioritaires pour la période concernée, constitue une bonne pratique. Cependant, ses bénéfices pourraient être accrus si le plan était communiqué formellement au Service de la gestion de l'eau et aux équipes responsables de l'entretien préventif, ce qui n'était pas le cas lors de nos travaux.
- 29 Par ailleurs, les nouvelles infrastructures construites tardent à être intégrées dans l'application ArcGIS. Une évaluation de la qualité des données géomatiques réalisée en 2023 a révélé que l'actualité (précision temporelle) et la ponctualité (diffusion au moment prévu) des données d'actifs du réseau d'égout nécessitent des améliorations prioritaires pour appuyer la gestion des actifs de la Ville. Les problèmes qui résultent notamment des délais dans la transmission des plans finaux par les entrepreneurs ou les firmes d'ingénierie pourraient être grandement atténués si l'information était obtenue et enregistrée dès l'acceptation provisoire des travaux pour pouvoir être utilisée dans la planification de l'entretien préventif des infrastructures concernées.
- 30 Aussi, il n'y a pas de mécanismes en place pour intégrer dans cette application les observations faites sur le terrain lors des interventions effectuées par le Service de la gestion de l'eau, le Service de l'ingénierie ou le Service des travaux publics. Par exemple, le modèle d'une conduite peut être inscrit en béton dans ArcGIS alors qu'elle est en PVC en réalité. De plus, des plans obtenus des constructeurs peuvent être imprécis et causer des erreurs de localisation. Si ces écarts ne sont pas corrigés, ils perdurent et diminuent l'utilité des données qui servent à planifier et à réaliser l'entretien préventif.

ÉTAT

- 31 Les données sur l'état ne couvrent pas toutes les infrastructures. Un programme de recherche et d'inspection de 50 émissaires d'égout a été entrepris en 2021 à l'aide de caméras à téléobjectif et d'inspections sous-marines, mais les résultats de ces inspections effectuées par le Service de l'ingénierie n'ont pas été officiellement transmis au Service de la gestion de l'eau. Bien qu'une nouvelle stratégie d'auscultation soit en cours d'élaboration, les données ne sont pas encore disponibles pour la majorité des émissaires.
- 32 De plus, les données sur l'état des regards et puisards ne sont pas couvertes spécifiquement dans le plan d'intervention. Des renseignements utiles pour planifier et optimiser l'entretien sont donc manquants.

CRITICITÉ

- 33 Le plan d'intervention présente une hiérarchisation des conduites d'eaux usées et d'eaux pluviales en fonction des conséquences d'une rupture de service ou d'une intervention sur celles-ci, et ce, en vue de prioriser les besoins d'investissement pour le maintien d'actifs. Trois niveaux sont déterminés à l'aide de caractéristiques prédéfinies, soit important, moyen ou faible. Par exemple, les conduites dont le niveau est jugé important ont notamment comme caractéristiques d'être localisées sous les voies artérielles de la Ville, de passer devant des établissements hospitaliers ou d'être difficiles d'accès en cas d'intervention. Cependant, la criticité et les risques n'ont pas encore été évalués formellement aux fins de gestion et d'entretien des actifs pour ces conduites, dont les collecteurs et intercepteurs font partie, ni pour les regards, les puisards et les émissaires.

INFRASTRUCTURES PONCTUELLES

ÉQUIPEMENTS ET ATTRIBUTS

- 34 Les équipements ne sont pas tous intégrés dans l'application EAM, qui permet de documenter les attributs des équipements (ex.: marque, fabricant, emplacement) et de gérer les bons de travail. Elle contient presque l'entièreté des équipements d'instrumentation et de contrôle, mais seulement 25 % des équipements électriques. De plus, les attributs saisis dans l'application EAM ne sont pas toujours utilisés de manière optimale, et la classification utilisée pour les équipements des stations d'épuration est parfois hétérogène. Plus de 4 000 équipements n'ont pas de code d'emplacement, et seulement 35 % des marques, des fabricants et des fournisseurs ont été saisis pour les stations d'épuration Auteuil et Fabreville, alors qu'ils le sont à plus de 80 % pour la station La Pinière. Il n'y a donc pas de portrait global des composantes et des équipements à entretenir ni des données pertinentes pour l'entretien préventif.
- 35 De plus, aucun mécanisme n'a été mis en place pour déterminer les ajouts et les changements apportés aux infrastructures ponctuelles au fil du temps et mettre à jour les données du système EAM.

ÉTAT

- 36 Les données sur l'état des stations de pompage ne sont pas à jour. Il est présenté dans l'Outil BI, mais provient principalement des observations du personnel plutôt que d'une évaluation exhaustive des stations et de leurs équipements. Une étude a été réalisée en 2018 concernant la mise à jour de 15 stations, mais n'a pas été étendue aux autres stations, et un processus de collecte des données est en cours pour l'élaboration d'un programme de remplacement des pompes.
- 37 L'état de chaque ouvrage de surverse et de leurs équipements est aussi partiellement documenté. Par exemple, selon un fichier que nous avons obtenu du Service de la gestion de l'eau, l'état des clapets de ces ouvrages de même que leur étanchéité étaient connus pour quelques-uns d'entre eux seulement, alors qu'un grand nombre de ces ouvrages disposent de clapets. Cette information est pourtant essentielle pour limiter les conséquences liées à un mauvais fonctionnement des clapets, qui pourrait faire, par exemple, que l'eau de la rivière s'infiltre dans le réseau et soit traitée inutilement.

CRITICITÉ

- 38 Par ailleurs, des équipements critiques ont été recensés, mais pas pour l'ensemble. Le niveau de criticité est une information importante lors de la détermination des priorités entre l'entretien préventif et l'entretien correctif au quotidien et pour s'assurer de disposer des pièces de rechange nécessaires en vue de limiter les risques de pannes d'un équipement ou d'un arrêt des opérations.
- 39 Le niveau de criticité a été déterminé formellement pour les équipements d'instrumentation et de contrôle et les pompes des stations de pompage, mais pas pour les équipements électriques. Pour les autres composantes et équipements, une grille d'analyse a été élaborée, mais l'évaluation n'avait pas encore été réalisée au moment de nos travaux. En conséquence, la division Soutien opérationnel est la seule à disposer d'une liste des pièces de rechange en stock pour les équipements critiques. Des listes de pièces en stock existent pour certains secteurs de la division Eaux usées, et des mesures sont prises pour s'assurer d'acquérir des pièces en temps opportun, mais cette division n'a pas l'assurance d'en disposer pour tous ses équipements critiques.

HISTORIQUE DE BRIS ET D'ENTRETIEN CORRECTIF

- 40 Plusieurs équipements des stations d'épuration et de pompage ne se trouvent pas dans l'application EAM, et les activités d'entretien préventives et correctives de plusieurs équipements sont documentées dans des fichiers Excel distincts. La division Eaux usées ne dispose donc pas d'un historique des bris et des entretiens pour l'ensemble de ses équipements. Conserver et centraliser cet historique serait pertinent pour soutenir la prise de décision, notamment pour établir les priorités.

ÉCARTS

- 41 Des écarts ont été observés dans les données contenues dans les différentes applications. Par exemple, le nombre d'ouvrages de surverse en stock dans l'Outil BI (128) ne correspond pas à ceux de l'application EAM (114) et de l'application ArcGIS (105). Le nombre de cheminées de ventilation répertoriées dans l'Outil BI (13) diffère de celui considéré dans le fichier de suivi des cheminées et du charbon activé (18). Le nombre de pompes (231) des stations de pompage répertoriées par la division Eaux usées est supérieur à celui du fichier Excel contenant le programme d'entretien (215) et à celui des pompes incluses dans l'application EAM (156). De plus, la durée de vie utile des équipements d'instrumentation et de contrôle des stations d'épuration présentée dans l'Outil BI (30 ans) ne concorde pas avec celle déterminée par la division Soutien opérationnel (20 ans) et utilisée pour planifier leur renouvellement. Ces écarts peuvent faire que des équipements ne font pas l'objet d'un entretien ou que celui-ci n'est pas optimal.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU ET AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE

2024-2-1

Mettre en place les mécanismes additionnels pour collecter, colliger et partager avec diligence les données nécessaires pour planifier les travaux d'inspection et d'entretien des infrastructures linéaires, notamment en:

- révisant les besoins en matière d'information sur les infrastructures;
- assurant une meilleure communication entre le Service de la gestion de l'eau, le Service de l'ingénierie et les autres parties impliquées;
- intégrant les données sur les bris et les interventions et celles relatives à l'entretien dans un même système.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU

2024-2-2

Intégrer toutes les composantes et tous les équipements relatifs aux infrastructures ponctuelles qui ont besoin d'un entretien dans un seul outil de gestion, et y consigner toutes les caractéristiques et tous les renseignements pertinents pour planifier les activités d'entretien, les réaliser et en faire le suivi.

2024-2-3

Évaluer la criticité des composantes et des équipements des infrastructures d'assainissement des eaux usées et s'assurer de disposer des pièces de rechange dont le niveau de criticité est élevé.

3.2 Élaboration des programmes d'entretien

- 42 Pour être efficaces et efficaces, les programmes d'entretien doivent préciser les activités à réaliser, les responsables et le calendrier de réalisation. Les données colligées sur les actifs doivent être prises en compte pour l'élaboration et les ajustements des programmes, s'il y a lieu, et les tâches prioritaires doivent être déterminées pour la facilitation de l'exécution. Tous les actifs doivent être considérés, et les rôles et responsabilités, clairement définis et communiqués aux parties concernées.

INFRASTRUCTURES LINÉAIRES

- 43 **Les programmes précisent les activités à réaliser, les responsables et le calendrier, mais ils ne prennent pas en compte toutes les infrastructures ni toutes les données disponibles.**
- 44 Le programme d'entretien des conduites d'égout contient des parcours déterminés pour le nettoyage des conduites situées dans les différents secteurs de la Ville. Le fichier Excel utilisé pour planifier et effectuer le suivi des parcours n'est pas à jour. Selon la division Eaux usées, les 18 791 parcours qu'il contient ont été déterminés dans les années 90, alors qu'il y en aurait environ 24 000 si les conduites construites depuis y étaient ajoutées. Plusieurs conduites ne font donc pas l'objet d'un entretien préventif. Une démarche pour ajuster les plans des parcours en fonction du réseau actuel à l'aide de la base de données géolocalisées, est en cours et devrait être terminée d'ici la fin de 2025. Au moment de nos travaux, plus de 10 000 parcours sur les 24 000 estimés avaient été déterminés et utilisés pour le nettoyage. Aucun entretien n'est prévu pour les conduites d'eaux usées de grand diamètre, les conduites pluviales, les collecteurs et les intercepteurs ni pour les émissaires: cette décision n'est justifiée par aucune analyse.
- 45 Le nettoyage des puisards est confié à un sous-traitant. Le programme présente des parcours planifiés à partir de données géolocalisées et transmises au sous-traitant au moment de la réalisation des activités. Les plans des parcours transmis au sous-traitant ne contiennent pas tous les puisards. Ils proviennent des données extraites de l'application ArcGIS en avril 2022, qui n'ont pas été mises à jour, et n'incluent pas les puisards situés dans les stationnements attenants aux immeubles de la Ville, soit environ 400. Donc, plusieurs puisards ne sont pas nettoyés de manière préventive, mais seulement si des problèmes sont observés et soumis à la division Égouts et aqueduc.
- 46 Par ailleurs, des données disponibles pourraient être analysées et utilisées pour ajuster la planification et optimiser les activités d'entretien préventif. Par exemple, des indicateurs sont présentés dans le plan d'intervention élaboré en 2022 pour identifier les segments de conduites ayant des problèmes fonctionnels ou hydrauliques. Ils ont révélé que des conduites d'égout totalisant 342 km ont des cotes mauvaises ou très mauvaises sur un plan fonctionnel et que des problèmes hydrauliques importants existent sur 80 km de conduites, dont certains requièrent une intervention immédiate.
- 47 Cette information pourrait servir à ajuster la fréquence des nettoyages, soit la réduire dans le cas des segments de conduites ayant d'excellentes cotes ou l'augmenter dans le cas inverse. Lors de nos travaux, certaines conduites situées dans des secteurs jugés problématiques étaient nettoyées semestriellement compte tenu des rejets et des dépôts de gras observés. Cependant, les critères utilisés pour déterminer cette fréquence ne sont ni documentés ni exhaustifs, et ne sont pas revus périodiquement.

- 48 De plus, les feuilles de suivi contenant les observations du sous-traitant qui effectue le nettoyage des puisards, concernant par exemple les sédiments dans un puisard ou les anomalies notées, pourraient être analysées et utilisées pour déterminer des secteurs plus critiques. Un nettoyage plus fréquent ou d'autres interventions pourraient être requis pour assurer leur bon fonctionnement.

INFRASTRUCTURES PONCTUELLES

- 49 **Des composantes et équipements ne font pas l'objet d'un entretien préventif, et des programmes d'entretien existants manquent d'uniformité ou sont incomplets.**
- 50 La structure des programmes d'entretien des stations d'épuration de la division Eaux usées est hétérogène; il est difficile d'évaluer s'ils couvrent toutes les composantes et tous les équipements. La plupart des activités d'entretien préventif ne sont pas répertoriées dans l'application EAM, mais dans plusieurs fichiers Excel distincts, sauf pour l'entretien des équipements électriques et ceux d'instrumentation et de contrôle (EIC) effectué par la division Soutien opérationnel. Par ailleurs, la date de réalisation des tâches est inscrite, mais, pour plusieurs programmes d'entretien, le nom de la personne qui les a exécutées n'est pas précisé. Certains d'entre eux se trouveraient dans un registre distinct, ce qui ne facilite pas leur consultation. Nous avons obtenu une quinzaine de fichiers électroniques afin de prendre connaissance des programmes d'entretien de la division Eaux usées. Ces fichiers sont présentés à l'annexe III.
- 51 Nous avons noté des différences notables dans les programmes d'entretien des équipements des trois stations d'épuration: ceux de la station La Pinière sont plus développés, alors que ceux de la station Fabreville sont plutôt limités. Des tâches prioritaires sont ciblées pour les stations La Pinière et Auteuil, mais pas pour celle de Fabreville. Les activités de cette dernière pourraient par ailleurs être améliorées (ex.: nettoyage de diverses sondes, entretien, déshydratation), et d'autres activités mériteraient d'être harmonisées pour les trois stations.
- 52 Un programme d'entretien des enregistreurs électroniques de débordement (EED) des ouvrages de surverses a été instauré, de même qu'un programme pour les ouvrages de régulation. On procède également au suivi des cheminées de ventilation et au remplacement des filtres au charbon activé lorsque cela est requis. En ce qui concerne les stations de pompage, un programme d'inspection des pompes a été défini par la division Eaux usées, et des priorités ont été établies; toutefois, aucun entretien préventif n'est prévu pour les éléments mécaniques, par exemple les bassins de rétention et les clapets.
- 53 Certains équipements ne disposent pas d'un programme d'entretien. Par exemple, il n'existe pas de programme pour l'entretien des clapets des ouvrages de surverse. L'entretien préventif spécialisé en électricité, requis selon les normes applicables (ex.: Norme Z-463) n'avait pas encore été mis en place, mais était en élaboration lors de notre audit. Par ailleurs, des équipements ou infrastructures ne font pas l'objet d'un entretien, mais d'une vérification fonctionnelle seulement (ex.: pompes submersibles) ou bénéficient d'entretiens sporadiques (ex.: analyses de vibration pour les groupes motopompes de la station d'épuration La Pinière). L'intégration de l'analyse prédictive aux programmes d'entretien, plutôt que la réalisation d'inspections sporadiques, pourrait être efficace pour ce type d'équipement en vue de réduire l'entretien correctif.

- 54 Finalement, des travaux sont confiés à des sous-traitants, par exemple l'entretien des équipements électriques de la station d'épuration La Pinière, l'entretien électrique haute tension, la thermographie de tous les équipements et la certification des débitmètres. La nature et la fréquence de certaines interventions attendues sont cependant mal définies et ne sont pas intégrées dans l'application EAM.
- 55 Ces constats mettent en lumière plusieurs améliorations à apporter aux programmes d'entretien préventif des infrastructures ponctuelles quant à leur uniformité, à leur exhaustivité et à leur documentation. Néanmoins, les bonnes pratiques suivantes ont été observées lors de nos travaux à l'égard de certaines activités prévues dans les programmes d'entretien et méritent d'être soulignées :
- Changements de filtres dans les stations d'épuration: suivi régulier et remplacement de façon proactive selon les besoins de chaque secteur plutôt qu'à une fréquence prédéterminée;
 - Entretien des EED dans les ouvrages de surverse: procédure claire, bon stock, plan des surverses accessible avec un hyperlien vers un site Web;
 - Entretien des régulateurs: fiches d'inspections détaillées et personnalisées pour chaque régulateur;
 - Entretien des cheminées de ventilation: procédure claire pour le remplacement des filtres au charbon activé.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- 56 **Des améliorations doivent être apportées pour clarifier les rôles et responsabilités, et s'assurer qu'ils couvrent l'entretien de l'ensemble des composantes et équipements.**

- 57 Des responsabilités ne sont pas claires. Par exemple, l'entretien des émissaires n'étant pas mentionné précisément dans les descriptions de fonction des parties concernées, aucun service ou division n'en a la responsabilité. Les responsabilités relatives à la détection des raccordements inversés n'étant pas non plus attribuées formellement, aucun suivi des mesures ou actions permettant de les prévenir et de les éliminer n'a été effectué.

Raccordement inversé

Un raccordement inversé est un branchement à un équipement ou une défectuosité qui permet à des eaux usées sanitaires de se déverser ailleurs que dans un réseau d'égout sanitaire ou unitaire, soit dans un réseau d'égout pluvial, sur le sol, dans un fossé ou dans un cours d'eau, alors que l'immeuble concerné est desservi par un réseau d'égout domestique ou unitaire.

- 58 Les rôles et les responsabilités ne sont pas suffisamment documentés. Il n'existe pas de description permettant de donner une vue d'ensemble des responsabilités et de l'entretien des infrastructures. Nous avons dû consulter plusieurs personnes, et ce, à plusieurs reprises pour recenser les infrastructures et équipements de la Ville ainsi que les programmes d'entretien.
- 59 De plus, les descriptions de fonction de plusieurs gestionnaires ne sont pas à jour et ne reflètent pas les responsabilités attribuées aux différents services. Des descriptions de fonction datent de plusieurs années, de dix ans dans certains cas, et n'ont pas été revues après la création du Service de la gestion de l'eau en 2018. Cette situation peut prêter à confusion et faire que l'inspection ou l'entretien préventif de certaines composantes ou de certains équipements ne sont pas pris en charge.

- 60 Concernant les infrastructures ponctuelles, une cartographie du processus d'entretien existe dans l'application EAM pour les équipements qui y sont intégrés. Elle décrit les responsabilités concernant la gestion et la priorisation des bons de travail préventifs et correctifs, leur autorisation et leur suivi. Cette cartographie n'est cependant pas à jour: elle date de 2017, ne reflète pas les nouveaux postes créés depuis cette date et pourrait être plus précise quant au superviseur ou à la superviseuse responsable d'approuver les bons de travail et les demandes d'achat de pièces.
- 61 Notons qu'un comité a été instauré afin de mieux concerter les efforts des services de la gestion de l'eau, de l'ingénierie et des travaux publics pour résoudre les problèmes d'infiltration, de refoulement et d'accumulation d'eau. Des améliorations ayant été observées par les parties impliquées quant aux interventions relatives à ces problèmes précis, cette initiative démontre l'importance de la communication pour clarifier les rôles de chacun et faire que les interventions soient plus efficaces et efficaces.

**RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU
ET AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE**

2024-2-4	Clarifier de façon plus précise et documenter les responsabilités relatives à l'entretien préventif et aux inspections, s'assurer qu'elles couvrent l'ensemble des infrastructures d'assainissement des eaux usées ainsi que leurs composantes, et les diffuser à toutes les parties impliquées.
2024-2-5	Déterminer la pertinence d'élaborer des programmes d'entretien préventif et d'inspection pour les conduites pluviales, les regards, les émissaires, les intercepteurs et les collecteurs en considérant toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée et la documenter.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU

2024-2-6	Mettre à jour les parcours de nettoyage des conduites d'égout et des puits afin d'y inclure tous ceux dont la Ville est responsable et déterminer la fréquence de leur nettoyage en utilisant l'ensemble de l'information disponible, notamment les observations faites lors des nettoyages et des inspections.
2024-2-7	Uniformiser les programmes d'entretien des infrastructures ponctuelles, là où cela est possible, et les bonifier afin d'y inclure les responsables des activités, y compris de celles confiées à des sous-traitants.
2024-2-8	Déterminer la pertinence d'élaborer des programmes d'entretien préventif pour les infrastructures ponctuelles qui n'en bénéficient pas actuellement, en considérant toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée et la documenter.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU

2024-2-9

Mettre à jour et revoir périodiquement les descriptions de fonction et la cartographie du processus d'entretien intégré à l'application EAM afin qu'elles reflètent les responsabilités dévolues aux gestionnaires et au personnel impliqués dans l'entretien des infrastructures.

3.3 Réalisation des programmes d'entretien

RESSOURCES

- 62 Plusieurs facteurs peuvent influencer le degré de réalisation des programmes d'entretien pour une année donnée, notamment les ressources disponibles (personnel, équipements, budget), l'âge des actifs, les bris et les interventions urgentes dues à diverses causes, par exemple des phénomènes météorologiques exceptionnels.
- 63 **Les ressources ne sont pas toujours disponibles en temps opportun afin de réaliser les activités d'entretien selon le calendrier établi.**

RESSOURCES HUMAINES

- 64 Présentement, il n'y a pas d'évaluation de la capacité de réalisation des activités d'entretien au regard des ressources disponibles et des objectifs afin de faire des ajustements aux programmes lorsque cela est requis. Par exemple, les jours de disponibilité anticipés des camions cureurs d'égout pour l'année à venir, de même que le nombre de postes vacants et d'absences, pourraient être pris en compte en vue de déterminer la force de travail et de planifier les parcours des conduites d'eaux usées à nettoyer en priorité. Outre les secteurs dont le nettoyage est effectué semestriellement, les parcours sont réalisés l'un après l'autre sans que soient pris en compte la capacité et les effets d'une diminution de la fréquence des nettoyages sur la fonctionnalité des conduites.
- 65 Les postes vacants ne sont pas pourvus rapidement. En 2023, une moyenne de 5 employés chargés de l'entretien, soit 15 % de l'effectif total, étaient absents. Ce nombre s'élève à 7 employés, soit 21 % du personnel en 2022.
- 66 Le Service de la gestion de l'eau ne dispose pas d'une expertise suffisante en matière de planification de la maintenance. Des postes de technicien ou technicienne en maintenance industrielle ont récemment été créés pour formaliser les gammes de maintenance, soit la liste des actions préventives à réaliser sur les équipements. Le développement d'une expertise en planification procurerait plusieurs bénéfices: déploiement de stratégies de maintenance en fonction des meilleures pratiques (ex.: intégration de la maintenance prédictive en fonction des prévisions de dégradation), établissement des priorités à l'aide de critères objectifs et d'arbres de décision, réduction des coûts. Ultimement, cela favoriserait le fonctionnement optimal des équipements et la prolongation de leur vie utile.

ÉQUIPEMENTS

- 67 Les véhicules spécialisés requis pour effectuer l'entretien n'étaient pas toujours disponibles au moment opportun. Pendant plus d'une année, la division Eaux usées ne disposait pas d'un camion treuil pour effectuer l'entretien préventif des pompes des stations de pompage. En effet, le camion acquis en 2003 a dû être mis au rancart en août 2022, alors que le nouveau camion commandé n'a été mis en service qu'en février 2024. Cette situation aurait pu être évitée si le programme de remplacement des véhicules de la Ville avait été respecté et que son remplacement avait été planifié avant la fin de sa durée de vie utile de 14 ans.
- 68 De plus, le fait que les trois camions cureurs d'égouts sont acquis sensiblement à la même période ne permet pas l'étalement de leur remplacement dans le temps. En effet, puisque les bris augmentent en fonction du nombre d'heures d'utilisation, le nombre de jours pendant lesquels ces camions sont disponibles dans une année diminue considérablement lorsqu'ils sont en fin de vie. Cette situation affecte la productivité et cause des variations du nombre de conduites nettoyées d'une année à l'autre. Une révision de leur durée de vie, en considérant les heures d'utilisation, ainsi qu'une rotation de leur remplacement permettrait d'améliorer et de stabiliser la productivité.

BUDGET

- 69 Les budgets d'opération alloués à l'entretien ne reflètent pas la croissance des prix ni les besoins liés aux nouvelles ressources et infrastructures. Par exemple, le budget de la division Égouts et aqueduc pour l'année 2023 était inférieur de 1 % à celui de 2022, alors que le prix du nettoyage des puisards a augmenté de 8 \$/puisard, soit de 83 % par rapport au prix du contrat précédent. Ainsi, en vue de respecter le budget, le nombre de puisards à nettoyer a dû être réduit, bien que ceux-ci soient de plus en plus nombreux dans le contexte de développement constant de la Ville. Des dépenses liées aux opérations, par exemple celles relatives à l'achat de produits chimiques par la division Eaux usées, ont aussi augmenté de près de 10 % en 2023, alors que le budget qui leur est alloué a crû de 8 % et que le budget de la division a augmenté de 1,3 % seulement. Le tableau 3 montre que le budget des trois divisions ne croît pas au même rythme que celui des dépenses (1,6 % contre 5,9 %), ce qui limite les activités d'entretien pouvant être réalisées.

Tableau 3 – Budgets (alloués et révisés) et dépenses des trois divisions en 2022 et en 2023

Division	2022			2023			Variation	
	Budget initial (M\$)	Budget révisé (M\$)	Dépenses (M\$)	Budget initial (M\$)	Budget révisé (M\$)	Dépenses (M\$)	Budget initial (%)	Budget révisé (%)
Égouts et aqueduc	2,371	2,488	2,364	2,346	2,311	2,497	(1,1)	5,6
Eaux usées	19,095	19,559	19,211	19,335	20,151	20,358	1,3	6,0
Soutien opérationnel	3,841	4,098	4,238	4,022	4,099	4,478	4,7	5,7
TOTAL	25,307	26,145	25,813	25,703	26,561	27,333	1,6	5,9

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des données fournies par le Service de la gestion de l'eau.

APPLICATION DES PROGRAMMES D'ENTRETIEN

- 70 L'analyse des tendances permet de connaître l'évolution des activités passées et de rajuster le tir s'il y a lieu avant que des interventions plus coûteuses soient nécessaires ou que des conséquences néfastes surviennent.
- 71 **Les taux de réalisation des programmes d'entretien varient d'une année à l'autre, et plusieurs d'entre eux sont en baisse, pour les infrastructures tant linéaires que ponctuelles. Si cette situation perdure, elle peut engendrer une augmentation du nombre d'interventions correctives et des risques de défaillance.**

INFRASTRUCTURES LINÉAIRES

Conduites d'eaux usées

- 72 Le nettoyage des conduites d'eaux usées est effectué par le personnel de la division Égouts et aqueduc. Il s'agit de nettoyer les conduites tous les trois ou quatre ans, soit entre 25 % et 30 % annuellement, sauf pour certaines conduites localisées dans des secteurs problématiques, dont la fréquence est semestrielle.
- 73 Selon notre analyse des fichiers Excel de la division Égouts et aqueduc, 27 % des parcours existants (18 791) pour le nettoyage des conduites d'égout ont été réalisés en 2022, et 24 % en 2023. Bien que ces taux de réalisation se situent près de l'intervalle souhaité (entre 25 % et 30 %), ils s'en éloigneraient si toutes les conduites étaient considérées (environ 24 000 parcours) et seraient de 21,2 % en 2022 et de 18,8 % en 2023. Ces pourcentages sont, de plus, surestimés du fait que les données de la division incluent les nettoyages effectués semestriellement dans certains secteurs. Outre ces taux, nous observons, comme le reflète le tableau 4, une variation importante du nombre de parcours nettoyés d'une année à l'autre. Alors que 3 906 d'entre eux ont été nettoyés en 2020, il y en a eu 7 777 en 2021.

Technique de nettoyage des conduites d'eaux usées

Le nettoyage des conduites d'eaux usées est effectué à l'aide de camions cureurs d'égouts pourvus d'un boyau projetant de l'eau sous pression dans les conduites. Les sédiments sont dirigés vers les regards puis sont aspirés par une pompe.

Tableau 4 – Données relatives au nettoyage des conduites d'eaux usées de 2019 à 2023

	2019	2020	2021	2022	2023	Moyenne
Nombre de parcours nettoyés	4 380	3 906	7 777	5 080	4 513	5 131
Nombre de parcours totaux	19 458	19 458	19 307	18 791	18 791	19 161
Pourcentage de parcours nettoyés	22,5	20,1	40,3	27,0	24,0	26,8

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Égouts et aqueduc.

Puisards

- 74 Comme nous l'avons mentionné précédemment, le nettoyage des puisards est confié à un sous-traitant en vertu d'un contrat accordé pour une période de trois ans. Le nombre de puisards à nettoyer chaque année est déterminé par la division Égouts et aqueduc selon le budget qui lui est accordé. Le sous-traitant doit remplir des feuilles de suivi pour y consigner le travail effectué et les problèmes rencontrés. Ses camions sont équipés de GPS visant à les localiser et à cumuler des données dans une plateforme Power BI. Ces outils permettent à la Ville de faire le suivi du contrat et de consigner sur une base régulière le nombre de puisards nettoyés.
- 75 En 2023, 10 934 puisards ont été nettoyés, soit 26%, alors qu'on en prévoyait 12 777 selon le contrat et le budget de l'année. En 2022, 13 242 ont été nettoyés, soit 31%.
- 76 Les données compilées par la division Égouts et aqueduc révèlent une diminution constante du nombre de puisards nettoyés, diminution particulièrement marquée depuis le renouvellement du contrat de sous-traitance en 2022. Ce dernier prévoit le nettoyage d'environ 11 000 puisards par année à partir de 2023, alors que la moyenne des cinq dernières années était de plus de 18 000. Le tableau 5 présente ces données.

Technique de nettoyage des puisards

Le nettoyage de puisards consiste à enlever leur grille et à aspirer les feuilles et les sédiments (sables et roches) qui se trouvent au fond.

Tableau 5 – Données relatives au nettoyage et au déblocage des puisards de 2019 à 2023

	2019	2020	2021	2022	2023	Moyenne
Nombre de puisards nettoyés	24 170	21 944	21 490	13 242	10 934	18 356
Nombre total de puisards	38 152	38 152	38 152	42 271	42 271	39 800
Pourcentage de puisards nettoyés	63,3	57,5	56,3	31,3	25,9	46,1
Nombre de déblocages de puisards	169	182	218	267	340	235

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Égouts et aqueduc.

- 77 Par ailleurs, la diminution de la fréquence du nettoyage des puisards pouvant influencer sur le nombre d'interventions requises pour les débloquer, nous avons également analysé les données les concernant. Une hausse du nombre de ces interventions curatives étant constatée, le Service de la gestion de l'eau doit mettre en place des mesures afin d'évaluer la situation et d'y remédier s'il y a lieu.

INFRASTRUCTURES PONCTUELLES

- 78 Les programmes d'entretien des infrastructures ponctuelles sont élaborés à partir des recommandations d'entretien des manufacturiers (liste d'activités à réaliser selon le nombre d'heures de fonctionnement) et sont ajustés par la suite selon l'expérience opérationnelle. Ces programmes visent à maintenir dans un état normal de fonctionnement les équipements et systèmes des stations. Les activités d'entretien incluent, entre autres, le nettoyage et la lubrification des équipements, leur inspection et leur vérification ainsi que la sauvegarde et la mise à jour des systèmes de contrôle.

StaRRE

- 79 Pour les stations d'épuration, des fichiers Excel contiennent la liste des activités d'entretien préventif exécutées par le personnel d'opération. Les fréquences de vérification (ex.: hebdomadaire, mensuel, annuel) y sont mentionnées. Chaque équipement a des éléments de mesure surveillés par automate, et des tournées quotidiennes sont effectuées sur le terrain à l'aide de listes de vérification. L'application EAM est aussi utilisée pour certaines tâches d'entretien des équipements qui y ont été intégrés.
- 80 Le ratio de réalisation des tâches varie d'une station à l'autre et d'une année à l'autre; ce ratio est même en deçà de 50 % pour certaines d'entre elles. Les tâches prioritaires sont réalisées plus fréquemment, mais pas à 100 %, sauf pour la station La Pinière en 2022, qui s'en rapprochait. Aucune tâche prioritaire n'a toutefois été déterminée pour la station Fabreville. Le tableau 6 présente la proportion de tâches réalisées en 2022 et en 2023 pour chaque station.

Tableau 6 – Proportions d'entretiens préventifs réalisés en 2022 et en 2023 dans les stations d'épuration (en pourcentage)

Fréquence des tâches	Ratio de réalisation des tâches ¹					
	Auteuil		Fabreville		La Pinière	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Hebdomadaires (toutes les tâches)	58	57	77	84	88	68
Hebdomadaires (tâches prioritaires)	59	67	s. o.	s. o.	96	74
Bimensuelles	s. o.	s. o.	57	39	95	90
Mensuelles (toutes les tâches)	52	47	54	61	67	47
Mensuelles (tâches prioritaires)	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	87	69
Semestrielles	50	17	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Annuelles	71	86	72	78	88	92

1 S.O.: Tâches non prévues dans le programme.

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Eaux usées.

Stations de pompage

- 81 Pour les stations de pompage, l'entretien préventif des pompes est exécuté par des mécaniciens et mécaniciennes à l'aide d'un camion treuil. Ceux-ci remplissent des fiches d'inspection dont l'information est saisie dans un fichier Excel dont un technicien ou une technicienne fait le suivi. Quatre niveaux de priorité ont été déterminés pour ces inspections. Les pompes étant un élément crucial du réseau d'égout, il importe d'en assurer le bon fonctionnement.
- 82 Selon l'information qui nous a été fournie⁸, seulement 28 % des pompes ont été inspectées en 2023, alors que la cible est de 85 %, et 36 % des 33 pompes de priorité 1 ont été inspectées, alors que chacune aurait dû l'être. Par ailleurs, étant donné que l'outil de gestion contenant cette information a été créé en 2023, et qu'aucun suivi particulier n'était effectué auparavant, nous n'avons pu comparer ce résultat avec celui de l'année 2022. Le tableau 7 présente les inspections réalisées selon la priorité d'intervention déterminée.

Tableau 7 – Inspection des pompes des stations de pompage en 2023

Priorité d'intervention	Nombre de pompes (total)	Nombre de pompes (inspectées)	Ratio de réalisation (%)	Cible (%)
Priorité 1	33	12	36	100
Priorité 2	65	15	23	–
Priorité 3	115	34	30	–
Priorité 4	2	–	–	–
TOTAL	215	61	28	85

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Eaux usées.

Ouvrages de surverse

- 83 Pour les surverses, l'entretien préventif porte sur deux types d'équipement: les enregistreurs électroniques de débordement (EED) et les régulateurs. Les tâches à réaliser sont consignées dans des fichiers Excel et sont attribuées aux techniciens et techniciennes chaque semaine. Ceux-ci remplissent un registre d'opérations pour consigner leurs travaux et mettent à jour les fichiers Excel des tâches. Des critères ont été établis pour déterminer les fréquences de validation des EED et des régulateurs en fonction des besoins. Les fréquences sont d'une ou deux fois par année. On procède aussi aux changements des filtres au charbon activé des cheminées de ventilation au moins deux fois par année.

⁸ Pourcentages présentés à titre indicatif, car les données qui nous ont été fournies comportaient des anomalies, par exemple des dates d'inspection manquantes dans certains cas.

- 84 La totalité des 56 ouvrages qui doivent être visités annuellement selon le programme d'entretien des EED l'a été en 2022 et en 2023, parfois même plus d'une fois, et 70 % des 71 ouvrages devant être visités semestriellement l'ont été. De plus, de nouvelles pratiques ont été adoptées récemment pour s'assurer de couvrir les ouvrages comportant des risques plus élevés lorsqu'il n'est pas possible de visiter tous les ouvrages. Pour les 28 ouvrages de régulation, la fréquence d'entretien et/ou de graissage prévue est atteinte pour la moitié d'entre eux; cette fréquence est moindre, soit 25 %, pour les 8 ouvrages de régulation qui ne sont pas combinés à un ouvrage de surverse. Toutes les cheminées de ventilation ont été inspectées deux fois en 2023. En 2022, une seule n'a été visitée qu'une fois, et trois ont fait l'objet de plus de deux visites.

Équipements électriques et d'instrumentation et de contrôle

- 85 Lors de l'entretien des équipements électriques et de ceux d'instrumentation et de contrôle (ex.: moteurs, panneaux électriques, sondes, automates), les tâches sont compilées dans le logiciel EAM, qui permet de délivrer des bons de travail et d'en faire le suivi. Ces activités sont essentielles pour assurer que les stations d'épuration et de pompage peuvent fonctionner adéquatement à tout moment.
- 86 Pour l'entretien des équipements d'instrumentation et de contrôle des stations d'épuration et de pompage, le nombre de bons de travail d'entretien préventif terminés en 2023 a considérablement augmenté (217 contre 137 en 2022); leur nombre est même plus élevé que celui des nouveaux bons de travail délivrés pendant l'année. Cependant, bien que nous ayons constaté une hausse de 6 %, de 2022 à 2023, des bons de travail terminés en entretien par rapport à l'ensemble des bons de travail qui incluent les travaux correctifs, l'amélioration et les projets, il demeure qu'il y a proportionnellement beaucoup plus de travaux correctifs (54 % en 2023, 63 % en 2022) que de travaux d'entretien préventif, et ce, particulièrement pour les stations d'épuration Fabreville et La Pinière ainsi que pour les stations de pompage. Le tableau 8 présente le nombre et la répartition des bons de travail relatifs aux équipements d'instrumentation et de contrôle sous la responsabilité de la division Soutien opérationnel.

Tableau 8 – Bons de travail relatifs aux équipements d'instrumentation et de contrôle des stations d'épuration et de pompage en 2022 et en 2023

Instrumentation et contrôle	Réparation d'immeubles			Entretien			Amél. + projet			Répartition (demandes terminées)			
	Nouvelles	Terminées	Terminées (%)	Nouvelles	Terminées	Terminées (%)	Nouvelles	Terminées	Terminées (%)	Total	Rédemption (%)	Entretien (%)	Amél. + proj. (%)
2023	373	354	95	200	217	109	79	83	105	654	54	33	1
Auteuil	33	29	88	30	27	90	11	10	91	66	44	41	15
Fabreville	39	39	100	9	10	111	4	4	100	53	74	19	8
La Pinière	127	121	95	30	34	113	24	20	83	175	69	19	11
Stations de pompage	148	138	93	28	29	104	9	7	78	174	79	17	4
Réseau La Pinière	26	27	104	103	117	114	31	42	135	186	15	63	23
2022	335	315	94	163	137	84	74	52	70	504	63	27	10
Auteuil	75	74	99	14	14	100	5	3	60	91	81	15	3
Fabreville	22	25	114	13	12	92	2	2	100	39	64	31	5
La Pinière	119	96	81	29	23	79	33	9	27	128	75	18	7
Stations de pompage	90	90	100	28	29	104	8	18	225	137	66	21	13
Réseau La Pinière	29	30	103	79	59	75	26	20	77	109	28	54	18

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Soutien opérationnel.

87 Une analyse de l'évolution des nouveaux bons de travail entre 2019 et 2023 montre que la proportion de ceux relatifs à l'entretien préventif a augmenté, passant de 16 % en 2019 à 31 % en 2023. Notons toutefois que cette proportion demeure faible par rapport à l'ensemble des bons de travail, qui incluent les travaux correctifs, l'amélioration et les projets, et qu'elle varie d'une station à l'autre et d'une année à l'autre. Une analyse de l'évolution des bons de travail terminés pourrait également être effectuée: les données comparatives les concernant n'étaient pas présentées dans les fichiers que nous avons obtenus. Le tableau 9 présente ces données.

Tableau 9 – Évolution du nombre de bons de travail pour les équipements d'instrumentation et contrôle et de la proportion de ceux relatifs à l'entretien préventif entre 2019 et 2023

Instrumentation et contrôle	Bons de travail ouverts pendant l'année ¹									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)
Auteuil	79	27	42	14	60	32	94	15	74	41
Fabreville	46	24	65	11	72	22	37	35	52	17
La Pinière	121	34	144	36	93	27	181	16	181	17
Pompage	321	11	135	7	180	20	126	22	185	15
Réseau La Pinière	135	4	165	27	143	45	134	59	160	16
TOTAL	702	16	551	22	548	29	572	28	652	31
Variation des bons (%)			-22		-1		4		14	

1. Nombre total de bons de travail ouverts, soit ceux pour les réparations, l'entretien préventif, les améliorations et les projets.

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Soutien opérationnel.

88 Finalement, un déficit d'entretien important a été observé en 2023 pour les équipements électriques dont la responsabilité incombe à la division Soutien opérationnel, puisque seulement 17% des tâches prévues aux nouveaux bons de travail en entretien ont été terminées, comparativement à 106 % en 2022. De plus, aucune inspection thermographique pour évaluer l'état de l'appareillage électrique n'a eu lieu en 2022 ni en 2023 aux stations d'épuration Auteuil et Fabreville et dans les stations de pompage en vue de détecter les risques et d'intervenir avant un bris d'équipement. Le tableau 10 présente le nombre et la répartition des bons de travail relatifs aux travaux électriques effectués par la division Soutien opérationnel.

Tableau 10 – Bons de travail en 2022 et en 2023 relatifs aux équipements électriques sous la responsabilité de la division Soutien opérationnel

Électricité	Réparation			Entretien			Amél. + projet			Répartition (demandes terminées)			
	Nouvelles	Terminées	Terminées (%)	Nouvelles	Terminées	Terminées (%)	Nouvelles	Terminées	Terminées (%)	Total	Rédemption (%)	Entretien (%)	Amél. + proj. (%)
2023	147	133	90	175	29	17	5	7	140	169	79	17	4
Auteuil	35	38	109	64	13	20	3	5	167	56	68	23	9
Fabreville	48	44	92	28	2	7	1	1	100	47	94	4	2
Stations de pompage	64	51	80	83	14	17	1	1	100	66	77	21	2
2022	192	221	115	189	200	106	11	11	100	432	51	46	3
Auteuil	52	51	98	84	94	112	2	0	–	145	35	65	–
Fabreville	44	54	123	29	28	97	1	1	100	83	65	34	1
Stations de pompage	96	116	121	76	78	103	8	10	125	204	57	38	5

Aucune donnée n'a pu être présentée pour la station d'épuration et le réseau La Pinière, car les travaux d'entretien électrique sont effectués par un sous-traitant et ne sont pas enregistrés dans l'application EAM.

Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Soutien opérationnel.

89 Pour l'entretien des équipements électriques, une baisse des nouveaux bons de travail est observée en 2023, mais la proportion de ceux relatifs à l'entretien préventif augmente depuis 2019, bien qu'ils ne représentent toujours que la moitié des bons de travail. La proportion pour la station d'épuration Fabreville est stagnante. Comme nous l'avons mentionné précédemment, une analyse de l'évolution des bons de travail terminés pourrait également être effectuée pour fournir un portrait plus complet de l'évolution des activités d'entretien réalisées. Le tableau 11 présente l'évolution des bons ouverts au cours des cinq dernières années.

Tableau 11 – Évolution du nombre de bons de travail pour les équipements électriques et de la proportion de ceux relatifs à l’entretien préventif entre 2019 et 2023

Électricité	Bons de travail ouverts pendant l'année ¹									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)	Nombre	Entretien prév. (%)
Auteuil	96	47	135	68	112	51	138	61	102	63
Fabreville	73	38	116	57	81	38	74	39	77	36
Pompage	205	33	138	22	181	44	180	42	148	56
TOTAL	374	38	389	43	374	45	392	48	327	54
Variation des bons (%)			4		-4		5		-17	

1 Nombre total de bons de travail ouverts, soit ceux pour les réparations, l'entretien préventif, les améliorations et les projets.
 Source : Compilation du Bureau du vérificateur général de Laval à partir des fichiers fournis par la division Soutien opérationnel.

90 Finalement, pour les autres types d'équipements, bien que le Service de la gestion de l'eau ne cumule pas de données sur l'ensemble des activités d'entretien réalisées dans les stations d'épuration et de pompage pour en observer les tendances, les propos recueillis indiquent que, à la station d'épuration Auteuil, l'entretien correctif est beaucoup plus courant que l'entretien préventif. De plus, le faible taux d'inspection des pompes des stations de pompage en 2023 pourrait faire l'objet d'une évaluation et, s'il y a lieu, de mesures particulières avant que des défaillances importantes surviennent et que les services aux citoyens et citoyennes en soient affectés.

OUTILS

- 91 **L'amélioration des pratiques et des outils favoriserait une meilleure efficience.**
- 92 Les outils actuels ne sont pas optimaux. Des fiches d'inspection sur papier sont utilisées dans plusieurs cas, et des données sont saisies dans Excel par la suite, ce qui n'est pas efficient et augmente le risque d'erreurs. Des écarts ont d'ailleurs été constatés lors de nos travaux, puisque certaines données des fichiers utilisés pour planifier et faire le suivi des activités d'entretien ou provenant de l'application EAM ne concordaient pas avec celles présentées dans les tableaux contenant les indicateurs de performance.

- 93 Des données pour le suivi du nettoyage des puisards ont été perdues à la suite de l'abandon d'une application par le Service de l'innovation et des technologies. Une nouvelle application a été développée pour le suivi du nettoyage des puisards en 2023, mais a connu des ratés. L'application est maintenant fonctionnelle, et un projet est en cours pour lier les données GPS qu'elle contient à celles du fichier de suivi de la division Égouts et aqueduc pour que les indicateurs soient produits automatiquement sans que les données soient à saisir dans Excel. Cela devrait améliorer la planification et le suivi des activités.
- 94 L'utilisation d'un outil numérique pour consigner les observations du sous-traitant responsable du nettoyage des puisards serait bénéfique pour faciliter leur enregistrement et les transmettre aux parties impliquées. L'information pourrait alors être disponible en temps réel et analysée sans devoir être saisie une deuxième fois dans une autre application. Il pourrait aussi être utile de mesurer les quantités de sédiments dans un échantillon de puisards pour revoir la fréquence du nettoyage et l'optimiser.
- 95 En ce qui concerne les infrastructures ponctuelles, les données contenues dans l'application EAM doivent être saisies dans des fichiers Excel pour que les bons de travail délivrés soient cumulés et terminés par station, et que les indicateurs utilisés soient calculés pour le suivi. En plus de limiter le risque d'erreurs, la production automatisée d'indicateurs à partir des données de l'application serait plus efficace. La centralisation des données et des activités dans une même application ainsi que l'intégration de données sur le temps réel de réalisation des tâches favoriseraient aussi l'efficacité grâce au développement de standards de temps. Cela permettrait ainsi de mieux évaluer les besoins de personnel et le budget nécessaire à l'entretien préventif.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU	
2024-2-10	Prendre des mesures afin d'élaborer une planification optimale des activités et des ressources nécessaires aux programmes d'entretien préventif, en temps opportun, notamment en ce qui a trait à l'équipement spécialisé et au personnel.
2024-2-11	Intensifier les efforts pour améliorer les outils (ex.: amélioration ou remplacement de l'application de gestion de la maintenance, outils de saisie mobile pour documenter les actions) et se doter des ressources spécialisées et des meilleures pratiques de planification de la maintenance.
2024-2-12	Se doter de standards de temps anticipé attendu de réalisation pour les activités préventives afin de mieux évaluer les besoins en main-d'œuvre et les budgets.

3.4 Autres mesures pour favoriser un fonctionnement optimal et limiter le nombre d'interventions

- 96 Outre l'entretien préventif, d'autres mesures peuvent être prises par une municipalité pour réduire les risques de mauvais fonctionnement de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées et limiter les interventions qui en découlent. Ces dysfonctionnements peuvent être dus à des branchements inappropriés des conduites d'égout lors de la construction ou de la rénovation d'un bâtiment. Ils peuvent aussi être causés par des matières et des articles inappropriés jetés dans les installations sanitaires. Des actions peuvent donc être entreprises pour détecter et éliminer les mauvais branchements d'égouts et pour sensibiliser la population lavalloise.

DÉTECTION ET ÉLIMINATION DES RACCORDEMENTS INVERSÉS

- 97 Un raccordement inversé est un branchement qui permet à des eaux usées sanitaires de se déverser dans le réseau pluvial plutôt que dans un réseau d'égout domestique ou unitaire. De même, les eaux pluviales vont se retrouver dans le réseau sanitaire. Cette inversion résulte par exemple d'une erreur d'un plombier ou d'une plombière, ou d'une installation incorrecte lors de la construction ou de la rénovation d'une résidence. Ces eaux usées mal dirigées ne seront pas traitées et vont polluer les cours d'eau, tandis que les eaux pluviales peuvent surcharger le réseau sanitaire et augmenter les risques de refoulement en période de pluie et de rejets d'eaux usées par temps sec.
- 98 Afin d'outiller les municipalités et de favoriser la mise en œuvre d'un engagement de la Politique nationale de l'eau visant à éliminer les rejets d'eaux usées par temps sec, le MAMH a publié en 2006 le *Guide d'élaboration d'un plan d'action pour l'élimination des raccordements inversés dans les réseaux de collecte d'eaux usées municipales*. Ce document contient des renseignements utiles pour déterminer les interventions requises, établir un échéancier de réalisation et évaluer les ressources requises. La conception et l'application d'un programme étaient une condition d'octroi et de remboursement de l'aide financière accordée selon le *Guide du programme Fonds pour l'infrastructure municipale d'eau* (FIMEAU), publié en 2019.
- 99 **La Ville de Laval n'a pas de programme de recherche pour détecter les raccordements inversés ni de plan d'action pour les éliminer.**
- 100 Selon la documentation obtenue dans le cadre de notre audit, la Ville a bénéficié, dans les années 80, de programmes de subventions pour parfaire ses connaissances de son réseau d'égout et rechercher les sources d'infiltration et de captage afin de diminuer l'apport d'eau parasite à traiter aux stations d'épuration. On y mentionne que la Ville avait localisé alors la grande majorité des raccordements inversés sur son territoire et avait procédé à des mesures correctives pour les éliminer.

101 La Ville s'est aussi dotée d'un règlement⁹ concernant la plomberie, la construction des entrées de service ainsi que leurs raccordements aux conduites principales et, par le fait même, a implanté un programme d'inspection des travaux de raccordements afin de s'assurer qu'ils sont bien effectués. Dans ce contexte, la Ville n'a pas mis en place de programme pour localiser les raccordements inversés et intervient seulement au besoin, soit à la suite de plaintes liées à des odeurs ou des contaminations.

102 Lors de la réception d'une plainte provenant de la population ou d'une demande d'un service de la Ville, il avait été établi en 2017, dans un plan d'élimination des raccordements inversés produit par le Service de l'ingénierie, que le Service de l'environnement procède à une étude pour en établir la source. Dans le cas où la source était limitée à un secteur, le Service de l'environnement devait procéder au traçage des résidences concernées. Lorsque le problème était plus étendu, c'est le Service de l'ingénierie qui devait procéder au traçage des résidences par le biais d'un mandat annuel d'inspection.

Traçage

Différentes techniques peuvent être utilisées pour le traçage, par exemple l'injection de colorant dans les toilettes ou de fumée dans le réseau d'égout pluvial.

103 Cependant, lors de nos travaux, les responsabilités à l'égard des raccordements inversés n'étaient pas claires: ni le Service de la gestion de l'eau, à qui les responsabilités du Service de l'environnement ont été transférées, ni le Service de l'ingénierie n'avaient le mandat de faire le suivi de ce plan et des mesures qu'il contient. De plus, bien qu'un permis soit exigé et qu'une inspection soit prévue par le Service de l'urbanisme pour s'assurer de la conformité des travaux de branchement aux conduites municipales, aucune action n'est réalisée pour vérifier les branchements à l'intérieur des bâtiments. Par conséquent, il est possible que certaines erreurs de branchement surviennent sans être détectées. Des mesures pourraient être prises pour les limiter, par exemple l'obtention d'une certification d'un maître-plombier ou d'une maître-plombière une fois la construction d'un bâtiment terminée. La Ville pourrait aussi tenter d'évaluer l'ampleur des raccordements inversés probables dans les bâtiments déjà construits et déterminer si des actions ou un programme devraient être implantés pour les détecter et les éliminer. Plusieurs municipalités du Québec ont adopté un tel programme ou ont pris des mesures particulières à cet effet.

MISE À CONTRIBUTION DES CITOYENS ET CITOYENNES

104 Des substances, déchets ou articles jetés dans l'évier ou les toilettes peuvent s'accumuler dans les conduites sanitaires et les obstruer. De plus, de mauvaises installations de gouttières peuvent augmenter le volume d'eau pluviale et causer des refoulements dans les conduites de la Ville. Il importe d'informer les citoyens et citoyennes de ces situations afin qu'ils puissent adopter des comportements appropriés et réduire le risque.

105 **La Ville prend des mesures pour informer les citoyens et citoyennes des situations qui entravent le fonctionnement des installations sanitaires et pluviales, mais celles-ci pourraient être renforcées.**

⁹ Règlement L-5057, adopté en 1982 et remplacé par le Règlement L-11870, adopté en 2014 et concernant les branchements d'aqueduc et d'égouts, le drainage et la gestion des eaux de ruissellement sur la propriété privée ainsi que les travaux connexes.

- 106 La Ville effectue de la sensibilisation ciblée auprès des citoyens et citoyennes, soit lorsqu'un problème dans le réseau est constaté. Par exemple, lorsque la division Égouts et aqueduc est appelée à intervenir à la suite du refoulement d'une conduite principale d'égout et qu'elle constate que celui-ci est causé par des bouchons de gras et des lingettes humides, des avis sont distribués aux propriétaires des résidences du secteur concerné. Ces avis, sous forme d'accroche-portes, mentionnent le problème constaté et précisent les déchets qui ne doivent pas être jetés dans les toilettes ou l'évier. Des avis ont été distribués dans quatre secteurs de la Ville en 2022 et en 2023.
- 107 Des renseignements sont aussi disponibles sur le site Web de la Ville. Par exemple, sous la rubrique « Accumulation d'eau, infiltration et refoulement d'égout », on peut voir les causes, les solutions et différentes mesures de prévention des refoulements d'égout.
- 108 Pour encourager les bonnes pratiques de gestion des eaux pluviales et limiter les surcharges aux stations d'épuration et les coûts de traitement, les débordements dans les rivières et les refoulements d'égout, la Ville a lancé le Programme de débranchement de gouttières en 2014. Depuis cette date, des quartiers de la Ville sont inspectés, et des recommandations sont transmises aux propriétaires qui doivent débrancher des gouttières du système municipal afin de les rendre conformes. Une visite d'un représentant ou d'une représentante de la Ville permet dans un premier temps de recueillir l'information nécessaire pour améliorer la situation. Une lettre est transmise par la suite à la ou au propriétaire pour l'informer des observations et des recommandations. Une deuxième visite, de suivi, est effectuée en vue d'évaluer les effets des correctifs apportés aux branchements. Le tableau suivant présente les activités réalisées en 2022 et en 2023 dans le cadre de ce programme ainsi que les résultats obtenus, qui montrent que moins d'un tiers des citoyennes et citoyens concernés ont suivi les recommandations de la Ville à la suite d'une première inspection.

Tableau 12 – Activités et résultats du Programme de débranchement de gouttières en 2022 et en 2023

Activité/Résultat	2022	2023
Première visite		
• Nombre d'adresses municipales	1491	1559
Nombre de lettres transmises	1048	1559
Deuxième visite		
• Nombre d'adresses municipales	3276	3276
Nombre de citoyennes et citoyens dont le problème de non-conformité a été corrigé ¹	345	395

1 Nombre d'adresses ayant au moins une gouttière qui est devenue conforme à la suite des recommandations d'une première inspection.

Source : Service de l'ingénierie.

- 109 La Ville a également sensibilisé plus largement la population pendant le contexte pandémique, par des publications sur les réseaux sociaux, à l'adoption de pratiques responsables pour ne pas entraver les installations sanitaires et pluviales. La dernière publication ayant été effectuée en 2022, ces campagnes de sensibilisation pourraient être faites chaque année en vue d'informer les nouveaux citoyens et les nouvelles citoyennes. La Ville pourrait également communiquer régulièrement de l'information dans les médias, sur des panneaux ou dans des feuillets informatifs distribués avec le compte de taxes ou dans différents points de service afin de joindre le plus grand nombre de citoyens et citoyennes.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU ET AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE

2024-2-13	Faire un état de situation afin d'évaluer la pertinence de mettre en place un programme ou des mécanismes pour détecter, éliminer et prévenir les raccords inversés.
-----------	--

RECOMMANDATION AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU

2024-2-14	Réaliser régulièrement des campagnes de sensibilisation par différents moyens de communication ou prendre d'autres mesures appropriées afin de favoriser l'adoption et le maintien de pratiques responsables par les citoyens et citoyennes.
-----------	--

RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE

2024-2-15	Faire un état de situation afin d'évaluer la pertinence de bonifier le programme relatif au débranchement de gouttières ou de rehausser les exigences en la matière.
-----------	--

3.5 Gestion de la performance et reddition de comptes

GESTION DE LA PERFORMANCE

- 110 Afin de favoriser l'atteinte des résultats attendus, il est essentiel d'évaluer la performance des activités d'entretien et d'ajuster les programmes lorsqu'on s'en écarte. Pour ce faire, des cibles doivent être déterminées et soutenues par des indicateurs pertinents. Cette évaluation doit être réalisée de manière continue pour éclairer la prise de décision et rendre compte aux instances pertinentes.
- 111 **Des données associées à des indicateurs sont compilées pour faire le suivi des activités d'entretien, mais les quelques cibles établies ne sont pas officielles et découlent parfois du budget autorisé plutôt que d'une analyse de l'entretien requis.**

- 112 Des données sont compilées par la division Égouts et aqueduc depuis plusieurs années, notamment le nombre de parcours couverts lors du nettoyage des conduites d'eaux usées ainsi que le nombre de puits nettoyés. Celles-ci sont cumulées pour chaque mois et permettent de calculer le taux de réalisation annuel. Des données sont aussi compilées sur le nombre d'interventions réalisées par la division à la suite des demandes d'autres services de la Ville et des plaintes de citoyens et citoyennes.
- 113 Des cibles sont utilisées pour tenter de minimiser les risques de refoulement et de blocage, mais elles ne sont pas formelles. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la division souhaite que le nettoyage d'environ 25 à 30 % des parcours soit réalisé annuellement et qu'environ 30 % des puits soient nettoyés. Ces cibles ne sont pas liées au niveau de service souhaité et ne reposent pas sur des analyses documentées, mais découlent plutôt du budget autorisé et des ressources disponibles.
- 114 La division Soutien opérationnel produit mensuellement les résultats obtenus pour certains indicateurs de suivi ainsi qu'un bilan annuel. Les rapports mensuels présentent des données, en nombres et en pourcentages, portant sur les nouveaux bons de travail, les bons non terminés à la fin du mois et ceux qui ont été terminés. De l'information sur la gestion des heures supplémentaires est aussi présentée. Les bons sont répartis en fonction de leur nature (réparation, entretien, améliorations et projets) et par catégorie d'emploi (technicien ou technicienne, instrumentation et contrôle, électricien ou électricienne)¹⁰.
- 115 Le bilan annuel contient, en plus des faits saillants, des comparaisons avec les chiffres des trois années précédentes, la proportion des pièces utilisées qui proviennent de l'inventaire ainsi que le coût du matériel et de la main-d'œuvre externe (entretien préventif et correctif), y compris les heures supplémentaires (en 2022, mais pas en 2023). Cependant, bien que des critères aient été déterminés pour évaluer le niveau de performance à partir du pourcentage de bons terminés par rapport à ceux délivrés, aucune cible n'a été formalisée.
- 116 **Les quelques initiatives pour mesurer la performance ne couvrent pas l'ensemble des activités d'entretien des infrastructures d'assainissement des eaux usées.**
- 117 Les indicateurs utilisés par la division Eaux usées pour mesurer la performance ne couvrent pas l'ensemble des activités d'entretien. Des tableaux de bord ont été produits en 2023 par la division Soutien opérationnel, contenant tous les bons de travail produits dans l'application EAM depuis 2016 pour chaque installation. Ces tableaux montrent l'évolution du nombre de bons de travail pour l'entretien préventif par rapport aux autres travaux, mais sont incomplets, puisque les équipements des stations d'épuration et de pompage ne sont pas tous recensés dans cette application. Par ailleurs, les nombreux fichiers utilisés pour faire la planification et le suivi des activités d'entretien ne servent pas à produire des indicateurs permettant de comparer les activités réalisées avec celles qui étaient prévues.

¹⁰ Depuis mars 2023 y sont présentés les bons de travail délivrés aux techniciens et techniciennes ordinateurs et réseaux et aux techniciens et techniciennes électricité et entretien.

- 118 Certains suivis sont effectués lorsqu'ils concernent des équipements importants et plus vulnérables en raison d'une absence de redondance d'infrastructures ou d'équipements. Par exemple, le taux de fonctionnement (nombre d'heures de fonctionnement/nombre d'heures totales) du sécheur de boues de la station d'épuration La Pinière est mesuré mensuellement et annuellement, de même que la quantité de boues évacuées. Les causes des arrêts de fonctionnement (ex.: entretien préventif, bris, météo, manque de personnel) font également l'objet d'un suivi et sont analysées.
- 119 Bien qu'incomplets et non formalisés, les indicateurs et critères utilisés actuellement se sont avérés utiles pour soutenir la prise de décision. Selon les gestionnaires, ils ont notamment permis à la division Soutien opérationnel d'observer que l'accent mis sur l'entretien préventif des équipements électriques a engendré une baisse des travaux correctifs. Cette division est ainsi proactive et mieux en mesure de planifier ses activités plutôt que de seulement réagir aux situations. Le suivi graduel des activités soutenu par la production d'indicateurs mensuels permet également d'équilibrer en continu la répartition entre les travaux préventifs et correctifs, et de rajuster la charge de travail du personnel si nécessaire. Des bénéfices importants pourraient donc émaner d'une généralisation de ces pratiques à l'ensemble du Service de la gestion de l'eau.

REDDITION DE COMPTES

- 120 **Aucune reddition de comptes formelle n'est faite à la Direction générale ni aux membres du conseil concernant la performance des activités d'entretien préventif.**
- 121 Certains renseignements sont présentés par le Service de la gestion de l'eau dans le cadre des demandes budgétaires et de l'élaboration du programme triennal d'immobilisations (PTI). Par exemple, le nombre de puisards nettoyés au cours des dernières années était mentionné dans une demande budgétaire particulière pour augmenter les sommes allouées en 2024 à cette activité. Des données sur l'inventaire des systèmes de contrôle, électroniques et électriques ainsi que sur leur état, leur criticité, leur cycle de vie et le programme de maintien de ces actifs étaient communiquées dans une présentation effectuée en mai 2023 dans le cadre de l'élaboration du PTI.
- 122 Une revue de performance a été présentée au comité de direction de la Ville en novembre 2021. On y mentionnait certains renseignements pertinents concernant l'entretien, bien qu'incomplets pour évaluer la performance de celui-ci. Parmi l'information présentée figurait l'indice d'état, en 2019, des stations d'épuration et de pompage, des données sur les équipements des stations de pompage (pourcentage des stations avec redondance de pompes, âge moyen des équipements), l'objectif pour le nettoyage des conduites d'eaux usées, soit plus de 30 % annuellement, et les résultats des inspections thermographiques.
- 123 Cependant, aucune reddition de comptes périodique et formelle n'est effectuée par le Service de la gestion de l'eau concernant la performance des activités d'entretien. Ce service pourrait s'inspirer de pratiques reconnues dans le domaine de la maintenance pour déterminer les cibles et indicateurs pertinents appropriés à son contexte et, ainsi, formaliser l'évaluation de sa performance et sa reddition de comptes. Il pourrait également intégrer cette réflexion à celle effectuée dans le cadre de la démarche de gestion des actifs municipaux en eau que la Ville a entreprise afin de se doter d'un plan de gestion de ceux-ci d'ici 2026. Des exemples de cibles et d'indicateurs utilisés dans le domaine de la maintenance sont présentés à l'annexe IV.

**RECOMMANDATION AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU
ET AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE**

2024-2-16	Déterminer le niveau de service recherché à partir d'une analyse des besoins d'entretien et de l'évaluation de la capacité de la Ville. Se doter de cibles formelles couvrant l'ensemble des activités d'entretien et d'inspection des infrastructures d'assainissement des eaux usées ainsi que des indicateurs nécessaires pour en effectuer le suivi.
-----------	--

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE LA GESTION DE L'EAU

2024-2-17	Procéder à la mesure de ces indicateurs selon les fréquences prédéterminées et effectuer avec diligence des correctifs lorsque l'atteinte des cibles est compromise.
2024-2-18	Rendre compte à la Direction générale et aux membres du conseil de la performance du Service de la gestion de l'eau en matière d'entretien préventif des infrastructures d'assainissement des eaux usées.

4. CONCLUSION

124 La Ville s'est dotée de programmes d'entretien préventif pour la majorité de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées. Bien que de bonnes pratiques ont été observées, et que l'entretien de composantes et équipements importants est planifié et suivi, par exemple celui des conduites, des puisards et des équipements d'instrumentation et de contrôle essentiels au fonctionnement des stations d'épuration et de pompage, plusieurs améliorations doivent être apportées pour que le fonctionnement optimal des infrastructures soit assuré.

125 Au chapitre de l'information sur les actifs à entretenir, renseignement qu'il est important de détenir aux fins de leur entretien, la Ville dispose de données pertinentes, mais celles-ci ne sont pas à jour et sont incomplètes dans plusieurs cas. Par ailleurs, certaines données utiles pour optimiser les activités, par exemple l'indice de criticité, ne sont pas disponibles pour l'ensemble des infrastructures, et des données colligées se trouvent à plusieurs endroits sans que leur concordance et leur intégralité soient assurées. Il n'y a donc pas de portrait complet des composantes et équipements ni des caractéristiques et données pertinentes pour leur entretien.

126 En ce qui concerne les infrastructures linéaires, les programmes d'entretien précisent les activités à réaliser, les responsables et le calendrier, mais ils ne prennent pas en compte l'ensemble des infrastructures existantes ni toutes les données disponibles. Pour ce qui est des infrastructures ponctuelles, des composantes et équipements ne font pas l'objet d'un entretien préventif, et des programmes d'entretien manquent d'uniformité ou sont incomplets.

- 127 Les ressources ne sont pas toujours disponibles au moment opportun. Cela implique que des activités d'entretien planifiées ne peuvent être réalisées selon le calendrier établi et que le nombre d'entretiens et d'inspections dans les stations d'épuration et de pompage est bien en deçà de ce qui est prévu dans plusieurs programmes. Ainsi, les taux de réalisation de certains programmes varient d'une année à l'autre ou sont en baisse, ce qui pourrait engendrer une augmentation des interventions correctives et des risques.
- 128 L'amélioration des pratiques et des outils favoriserait l'atteinte des résultats attendus ainsi qu'une meilleure efficience. Par exemple, l'intensification des efforts pour rendre plus performant le système de gestion de la maintenance et les outils du personnel permettrait d'optimiser la planification et de mieux évaluer les besoins en main-d'œuvre et les budgets. De plus, la détermination de cibles reposant sur une analyse de l'entretien requis de même que la compilation de données sur la base des indicateurs pertinents pour évaluer la performance des activités permettraient d'éclairer la prise de décision et d'en rendre compte aux instances pertinentes.

ANNEXE I – OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

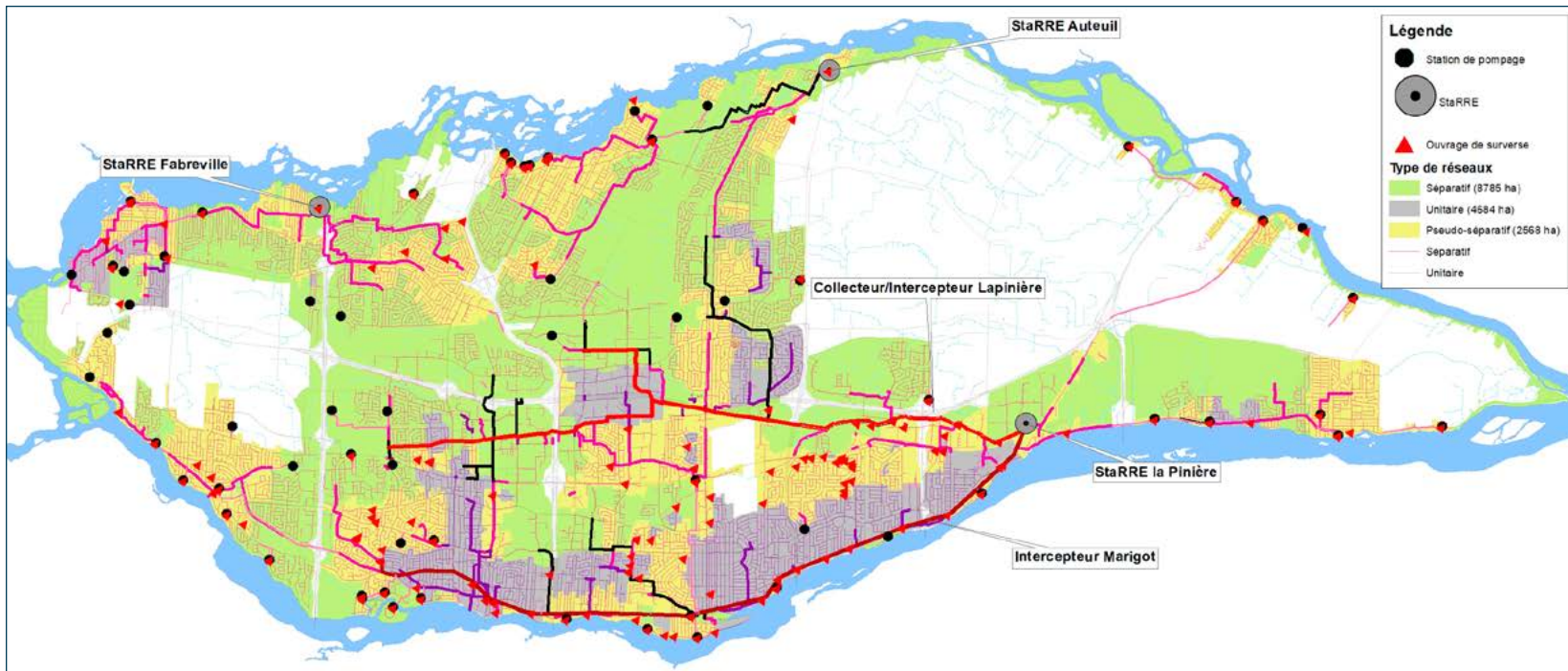
OBJECTIF

S'assurer que la Ville gère l'entretien préventif de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées existantes de façon efficiente pour en obtenir un fonctionnement optimal pour la durée de vie utile prévue.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 Les rôles et responsabilités en matière d'entretien de ces infrastructures sont clairement définis et diffusés aux parties concernées.
- 1.2 La Ville collige des données pertinentes et à jour concernant ses infrastructures d'assainissement des eaux usées, données qui sont nécessaires à la réalisation de l'entretien préventif.
- 1.3 La Ville s'est dotée de programmes d'entretien préventif et d'inspection de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées qui couvrent l'ensemble des infrastructures, prennent en compte les données colligées et le niveau de service souhaité, et précisent:
 - les activités à réaliser;
 - les responsables;
 - le calendrier de réalisation.
- 1.4 La Ville affecte les ressources nécessaires pour réaliser, selon le calendrier établi, ses programmes d'entretien préventif et d'inspection de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées.
- 1.5 La Ville prend les mesures nécessaires pour sensibiliser les citoyens et citoyennes à l'adoption de pratiques responsables pour ne pas entraver le fonctionnement des installations sanitaires et pluviales et ainsi ne pas occasionner des entretiens supplémentaires.
- 1.6 La Ville évalue sa performance en matière d'entretien de ses infrastructures d'assainissement des eaux usées par rapport à des cibles préétablies en utilisant des indicateurs pertinents et ajuste ses programmes d'entretien préventif et d'inspection en fonction des résultats obtenus.

ANNEXE II – INVENTAIRE DES PRINCIPALES COMPOSANTES DU RÉSEAU D'ÉGOUT DE LA VILLE DE LAVAL



Source: Service de l'ingénierie.

ANNEXE III – LISTE DES FICHIERS OBTENUS DE LA DIVISION DES EAUX USÉES CONCERNANT L'ENTRETIEN PRÉVENTIF

Installation/Fichiers	Description	Année
Station d'épuration La Pinière		
Liste des tâches d'entretien	Calendrier et suivi des tâches d'entretien préventif effectuées par les opérateurs NAR (hebdomadaires et annuelles)	2022 2023
Changement de filtres	Calendrier et suivi des tâches d'entretien préventif de la ventilation effectuées par les opérateurs NAR (hebdomadaires)	2022 2023
Liste des tâches du laboratoire	Calendrier et suivi des tâches d'entretien préventif au laboratoire effectuées par l'équipe de soutien (hebdomadaires)	2022 2023
Vérifications du sécheur	Listes (4) de vérification et d'entretien effectué par les opérateurs après l'arrêt du sécheur (mensuel, trimestriel, annuel)	N/D
Fichier de suivi du sécheur	Analyse des heures d'arrêt du sécheur (entretien préventif, réparations, autres causes)	Depuis 2014
Station d'épuration Auteuil		
Entretien Auteuil	Calendrier et suivi des tâches d'entretien préventif des équipements (hebdomadaires, mensuelles, bisannuelles, annuelles)	2022 2023
Suivi mécanique	Suivi des tâches d'entretien préventif et correctif par type d'équipements	Depuis 2020
Tournées d'entretien mécanique	Calendrier des tâches d'inspection hebdomadaires	Depuis 2020
Station d'épuration Fabreville		
Entretien Fabreville	Calendrier et suivi des tâches d'entretien préventif des équipements (hebdomadaires et annuelles)	2022 2023
Stations de pompage		
Calendrier d'entretien des stations de pompage et fiches d'inspection	Calendrier et suivi de l'inspection des pompes (avant 2023, un calendrier existait, mais ne faisait pas l'objet d'un suivi)	2023
Ouvrages de surverse et de régulation		
Suivi entretien des EED	Calendrier et suivi des procédures de validation de chaque surverse	Depuis 2018
Entretien des régulateurs	Calendrier et suivi des activités d'inspection, d'entretien et de graissage de chaque régulateur	Depuis 2018
Fichier des clapets	Recensement des clapets des ouvrages de surverses et de divers renseignements les concernant	N/D (en continu)
Cheminées de ventilation		
Suivi des cheminées de ventilation et du charbon activé	Suivi de l'état du charbon et des changements effectués (au moins 2 fois/an)	Depuis 2017

ANNEXE IV – EXEMPLES DE CIBLES ET D'INDICATEURS PERTINENTS POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DE L'ENTRETIEN PRÉVENTIF

Objectif: Limitation de l'usure des conduites et des pompes ainsi que des coûts de traitement de l'eau

- Indicateur: Nombre de puisards vidangés / Nombre total de puisards
- Cible suggérée: de 33 % à 100 % par année (selon les accumulations observées)
- Fréquence de suivi de l'indicateur: Hebdomadairement ou mensuellement (pendant la période d'activité), pour contrôler l'avancement

Objectif: Effort pour assurer l'écoulement des eaux usées

- Indicateur: Nombre de kilomètres écurés / Nombre total de kilomètres
- Cible: de 20 % à 100 % par année (variable selon les secteurs, par exemple l'âge, les matériaux, l'état, la pente, la cote hydraulique, etc.)
- Fréquence de suivi de l'indicateur: Hebdomadairement ou mensuellement (pendant la période d'activité), pour contrôler l'avancement

Objectif: Fiabilité opérationnelle et repérage des équipements problématiques

- Indicateur: Durée d'arrêt par équipement majeur
- Cible suggérée: Disponibilité des équipements au moins 90 % du temps
- Fréquence de suivi de l'indicateur: Annuellement

Objectif: Efficacité du programme de maintenance

- Indicateur: Ratio de maintenance préventive/corrective
- Cible suggérée: Ratio d'au moins 2 (exprimé en durée de réalisation)
- Fréquence de suivi de l'indicateur: Annuellement

Autres exemples de cibles que la Ville pourrait adopter:

- Réaliser plus de 80 % du programme d'entretien préventif (préventif réalisé / préventif planifié, exprimé en nombre de bons de travail ou en temps de réalisation)
- Inspecter annuellement 100 % des pompes, des régulateurs et des surverses

2. ENTRETIEN PRÉVENTIF DES INFRASTRUCTURES D'ASSAINISSEMENT DES EAUX USÉES

Chapitre 3

GESTION DES ACTIFS ET GOUVERNANCE DE LA PLACE BELL

Émis le 8 avril 2025

3. GESTION DES ACTIFS ET GOUVERNANCE
DE LA PLACE BELL



Audit de performance

SOMMAIRE

Introduction

La Cité de la culture et du sport de Laval (CCSL) est un organisme à but non lucratif (OBNL) doté d'un conseil d'administration. Elle a été créée en 2009 afin, dans un premier temps, de gérer la construction de la Place Bell. Le projet a été réalisé entre 2014 et 2017, à un coût de 181 M\$ financé principalement par des subventions de la Ville. L'infrastructure de la Place Bell a été inaugurée le 31 août 2017.

La Ville a conclu une entente avec la CCSL lui confiant la mission de promouvoir la tenue d'événements artistiques et sportifs et la pratique des sports de glace auprès de la population lavalloise. Elle a aussi signé un acte constitutif d'emphytéose (Emphytéose) par lequel elle confie à la CCSL le droit d'utiliser pleinement l'immeuble de la Place Bell et d'en tirer tous les avantages pendant 40 ans. Parmi les exigences contractuelles, le Protocole d'entente demande de maintenir en bon état l'immeuble et tous ses équipements pour que soient respectées les conditions de fins de terme de l'Emphytéose, qui exigent de laisser l'ensemble immobilier en bon état d'entretien et de réparations compte tenu de l'usure normale.

La CCSL a pris en charge la gestion et l'exploitation de la Place Bell. Elle s'occupe notamment de la programmation dans les espaces communautaires. Elle a aussi conclu une entente contractuelle avec un partenaire privé pour la mise en valeur de l'amphithéâtre, notamment par le développement et la promotion d'événements culturels et sportifs d'envergure.

Les premières années d'exploitation de la Place Bell ont été marquées par des circonstances et des événements exceptionnels, hors du contrôle de la CCSL. En effet, de 2019 à 2021, elle a été impliquée dans un litige et un recours en justice intenté contre elle par son partenaire privé, et de 2020 à 2022, elle a subi les conséquences des restrictions sanitaires dues à la pandémie de COVID-19. Ces événements ne l'ont toutefois pas empêchée de s'acquitter de l'ensemble de ses obligations, et de générer suffisamment de produits pour couvrir ses charges annuelles, exclusion faite de la dépense exceptionnelle causée par le règlement du litige avec son partenaire privé pour laquelle elle a puisé dans ses réserves.

Synthèse des travaux d'audit

Voici un aperçu des principales constatations :

Le plan de maintien des actifs préparé en 2019-2020 a permis d'évaluer approximativement les sommes qui doivent être affectées annuellement à des fonds réservés au financement de futures interventions, ce qui est une bonne pratique. Cependant, c'est un outil statique, maintenant obsolète, qui ne tient pas compte d'une analyse des risques, dont la mise en œuvre n'a pas fait l'objet d'un suivi, et qui s'est avéré peu utile à la planification.

- Le plan a pris la forme d'un simple document narratif plutôt que d'un véritable tableau dynamique, ce qui en a fait un outil statique, figé dans le temps, ne favorisant pas une mise à jour continue en fonction des besoins réels, des historiques des interventions, de la révision des prévisions des durées de vie utile ou de la prise en compte du contexte économique, de l'inflation réelle et des informations nouvelles sur les valeurs de remplacement, par exemple. En conséquence, plus le temps passe, plus l'obsolescence du plan s'accroît.
- Par ailleurs, les estimations des coûts présentées dans le plan et utilisées pour élaborer les budgets sont parfois bien inférieures aux sommes réelles que la CCSL a engagées pour effectuer les travaux. Cela s'explique, en partie, par le fait que le taux d'indexation de 2,5 % choisi en 2020 est bien en dessous de l'augmentation réelle des prix dans le secteur, et que les données du plan n'ont pas été mises à jour pour en tenir compte.
- Les conséquences d'un plan de maintien inadéquat s'aggraveront avec le temps puisque les sommes en jeu et les interventions à prévoir deviendront de plus en plus importantes au fur et à mesure du vieillissement des actifs.
- En février 2025, en collaboration avec la Ville, la CCSL a entrepris des démarches en vue de confier un mandat visant l'élaboration d'un nouveau plan de maintien de ses actifs. Le processus n'est cependant pas suffisamment avancé à la fin de nos travaux pour que nous soyons en mesure de l'auditer.

La CCSL ne prépare pas de programme des travaux à réaliser pour l'ensemble de l'entretien préventif de ses actifs. Les tâches et la fréquence des interventions attendues de la part des fournisseurs de services sont consignées au cas par cas dans les différents contrats, alors que ce qui doit être effectué par le personnel n'est pas inscrit dans un outil de planification. Cette approche fragmentée de planification des travaux à réaliser couvre la plupart des travaux, mais elle ne garantit pas leur intégralité et ne facilite pas le suivi.

- La CCSL confie à différents fournisseurs de services l'entretien préventif de plusieurs de ses actifs qui demandent des expertises spécialisées. Certains contrats comportent un défi sur le plan du suivi, car ils visent plusieurs équipements et plusieurs tâches à effectuer à différentes fréquences.
- Certains entretiens préventifs ponctuels dont la fréquence recommandée est pluri-annuelle et qui doivent être réalisés par du personnel expert sont généralement prévus dans les budgets, mais ne sont pas toujours réalisés au moment opportun. C'est le cas de certains travaux qui étaient prévus tous les cinq ans dans le plan de maintien des actifs, qui étaient inscrits au budget 2022, mais qui n'ont pas été réalisés. Même si la CCSL estimait qu'ils étaient nécessaires, ils ont été reportés en 2023, puis en 2024.
- Le personnel de la CCSL doit aussi réaliser lui-même des inspections visuelles de certains équipements et composantes qui n'exigent pas l'implication de personnes expertes, mais ces tâches ne sont pas programmées dans les outils de gestion et ne font pas l'objet de suivi formel, ce qui augmente les risques d'oubli ou de non-respect des fréquences recommandées.
- L'omission de réaliser des travaux d'entretien préventif en temps opportun comporte des risques d'occasionner des dégâts importants nécessitant ultérieurement des réparations majeures plus onéreuses; même si la tâche apparaît simple, elle n'est pas sans importance.

Le projet de révision du modèle d'affaires de la CCSL revêt une importance capitale, notamment pour pérenniser le financement destiné à maintenir en bon état les composantes et les équipements qui composent les actifs de la Place Bell. Depuis 2021, le projet avance lentement, et les délais observés augmentent les risques qui y sont liés, tant pour la CCSL que pour la Ville.

- D'abord en 2017 puis en 2021, la situation financière de la CCSL a contribué à l'amener, avec la Ville, à se questionner sur les orientations à adopter concernant une éventuelle mise à jour de son modèle d'affaires, incluant la révision du Protocole. Les besoins financiers de la CCSL grandissent au fur et à mesure que ses actifs prennent de l'âge. Dans un contexte de statu quo, les réserves financières limitées la placent dans une situation où elle doit établir des priorités en fonction de ses moyens, quitte à reporter certaines interventions jugées importantes, ce qui constitue un risque important.
- La révision du modèle d'affaires et la mise à jour du Protocole sont des actions cruciales pour garantir que les objectifs en matière de maintien des actifs et les actions qui s'y rapportent sont bien arrimés. En janvier 2025, les parties en sont à planifier les grandes étapes de réalisation, tandis que les responsables, comme les échéanciers, ne sont pas précisés officiellement à ce stade.
- La disponibilité de données de qualité concernant les actifs de la Place Bell constitue aussi un prérequis à l'avancement du projet. Les analyses et les décisions à prendre en vue de la mise en place d'un nouveau modèle d'affaires doivent reposer sur des données intègres et exactes afin que puissent être mesurées les conséquences financières à long terme des décisions de la Ville et de la CCSL. C'est la raison pour laquelle une présentation au comité exécutif de la Ville en janvier 2025 visait aussi à confirmer l'engagement de la Ville à soutenir la CCSL pour le développement d'un nouveau plan de maintien des actifs qui servira à fournir des données de meilleure qualité.

Le plan stratégique 2024-2026 a été préparé par la direction de la CCSL, mais le CA n'a pas contribué au préalable à son élaboration en participant aux discussions sur les orientations ou l'analyse de risque, par exemple. Par ailleurs, conformément aux saines pratiques, le CA a approuvé le plan stratégique de la CCSL en janvier 2024 et il a exprimé la volonté d'en faire la revue annuelle.

- Certains des éléments préalables à l'élaboration du plan stratégique n'ont pas été achevés. Principalement, il n'y a pas eu de présentation au CA d'une mise à jour ou d'une nouvelle analyse des risques en vue d'assurer une compréhension commune de l'évolution du contexte et des enjeux pour 2024-2026 et de vérifier qu'ils seraient adéquatement pris en compte dans la planification.
- À la suite de la présentation, le conseil a proposé de discuter une fois l'an du suivi des objectifs stratégiques, ce qui est une bonne initiative. Mais il manque les indicateurs et les cibles pour en mesurer le degré d'atteinte. En effet, si la détermination des grands objectifs stratégiques de janvier 2024 constitue un pas dans la bonne direction, il reste à achever l'exercice de planification.
- Le contexte de révision du Protocole avec la Ville complexifie l'exercice, mais il n'empêche pas de bonifier le plan stratégique avec des indicateurs et des cibles. En effet, les grands principes qui sous-tendent le projet de révision du Protocole ont été confirmés par les parties. De plus, le plan stratégique peut être mis à jour en tout temps selon les événements à venir.

Le Protocole en vigueur présente peu d'exigences de la part de la Ville en matière de pratiques de gouvernance, alors qu'il constitue le véhicule formel par lequel elle peut imposer un encadrement à l'organisme auquel elle a confié un mandat important et s'assurer de l'adoption de saines pratiques.

- Dans des ententes conclues avec certaines organisations, la Ville requiert formellement un engagement à respecter les bonnes pratiques en matière de gouvernance et d'éthique et à agir de manière à ne pas nuire à la réputation de la Ville. Elle spécifie aussi qu'elle se réserve le droit de résilier l'entente pour cause de manquement en matière d'éthique, de gouvernance ou d'intégrité. Rien de cela n'apparaît dans le Protocole avec la CCSL ni dans l'Emphytéose, malgré l'importance majeure du mandat qui lui est confié.

Recommandations

RECOMMANDATIONS À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL	
2024-3-1	Collecter, centraliser, intégrer et mettre à jour les données sur les actifs pour connaître en continu : • l'inventaire des composantes et des équipements, incluant les ajouts et les retraits ; • l'état, la durée de vie restante et l'estimation de la valeur de remplacement ; • la nature et la fréquence des audits techniques nécessaires pour évaluer l'état physique, la conformité réglementaire, les performances ainsi que les risques de défectuosité ou de bris.
2024-3-2	Mener à terme les démarches entreprises pour effectuer une révision en profondeur du plan de maintien des actifs, et prévoir un mécanisme de mise à jour et d'amélioration continue ainsi qu'une procédure d'analyse des risques pour identifier les vulnérabilités et établir les priorités d'interventions.
2024-3-3	Élaborer un programme d'entretien préventif fondé sur les exigences légales et réglementaires ainsi que sur les recommandations des fabricants qui permet de : • planifier annuellement l'ensemble des tâches et les fréquences d'intervention attendues des fournisseurs et du personnel, de façon systématique et ordonnée ; • documenter les interventions réalisées ainsi que les décisions de reporter certaines activités, le cas échéant ; • faire le suivi de la mise en œuvre du plan et d'en rendre compte.
2024-3-6	Veiller à l'application de la clause de la Convention sur le versement des acomptes provisionnels et préciser les actions à déployer de même que les cibles de performance visant la mise en valeur de l'amphithéâtre, pour poursuivre la réalisation de l'objectif stratégique d'actualiser les relations avec le partenaire privé.

RECOMMANDATIONS À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL	
2024-3-7	Bonifier le cadre de fonctionnement du CA par une révision des règlements généraux ou par l'adoption d'une charte ou d'une politique de gouvernance ou tout autre moyen choisi pour inclure notamment : • la description du partage des responsabilités entre le CA et la direction générale ; • le développement d'un processus de sélection des membres basé sur un profil de compétences, à définir conjointement avec les organismes responsables de recommander les nominations ; • le besoin d'élaborer un programme de formation des membres ; • les avantages à se conformer à toutes les recommandations émises par un organisme indépendant reconnu avant d'adopter la forme définitive d'un encadrement qui est susceptible de concerner directement tous les membres du CA ; • la nécessité d'adopter un plan de travail annuel pour s'assurer de couvrir toutes les responsabilités qui lui incombent ; • l'ajout de critères sur la qualité de l'exercice des responsabilités lors de l'évaluation annuelle des activités du conseil.
2024-3-8	Ajouter des activités qui améliorent l'exercice des responsabilités du CA : • Contribuer de façon active à la détermination et à l'analyse des risques stratégiques auxquels doit faire face la CCSL, à l'élaboration du plan stratégique et à l'établissement et à la mise en œuvre des modalités de suivi du plan. • Implanter à long terme les procédures pour : ○ l'évaluation de la performance de la directrice générale ou du directeur général ; ○ l'attestation de conformité à la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> incluant le calcul des avantages imposables accordés aux membres du personnel ; ○ l'attestation de conformité aux exigences du Code du bâtiment et du Code de sécurité ; ○ le suivi de la mise en œuvre du plan de maintien des actifs et du plan des mesures d'urgence ; ○ le suivi de l'utilisation éthique et transparente de la loge d'entreprise ; ○ le contrôle des signatures annuelles des déclarations d'intérêts. • Poursuivre l'édition d'un rapport annuel en y ajoutant l'évaluation objective de la performance de la CCSL selon des indicateurs et des cibles préétablies, et en le complétant avec des données sur le fonctionnement et sur les activités du CA.

RECOMMANDATIONS À LA VILLE ET À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL	
2024-3-4	Réviser le modèle d'affaires de la CCSL et mettre à jour le Protocole entre la Ville et la CCSL sur la base d'une gestion de projet en vue notamment : • d'établir la portée, l'échéancier et les coûts dans un plan précis ; • de définir les responsabilités ; • d'analyser les risques et de prévoir les mesures d'atténuation ; • de gérer l'implication des parties prenantes ; • de mettre à jour le plan au fur et à mesure de son avancement, en fonction du contexte et des circonstances.
2024-3-5	Poursuivre le projet de révision du plan de maintien des actifs de la Place Bell et préciser les prévisions des besoins de financement, les modalités permettant d'assurer la pérennité des actifs, ainsi que l'estimation des contributions financières attendues de la Ville et de la CCSL pour y parvenir.
2024-3-9	Clarifier et inclure, d'un commun accord, les éléments de saine gouvernance qui s'appliquent au Protocole entre la Ville et la CCSL : • la durée et les modalités de révision de l'entente à une fréquence déterminée ; • tous les types de décisions qui pourraient nécessiter l'approbation de la Ville ; • les attentes de la Ville en matière de gouvernance, d'éthique, de transparence et de mise en place de mécanismes formels de gestion tels que l'adoption de politiques particulières.

RECOMMANDATION À LA VILLE DE LAVAL	
2024-3-10	Adopter une base de référence formelle et commune, comme une politique ou une autre forme d'encadrement, pour clarifier et préciser ses attentes à l'égard de la saine gouvernance, de l'éthique, de la transparence et de la reddition de comptes de la part des organismes à but non lucratif à qui la Ville confie des mandats.

Commentaires de la direction

Ville de Laval

Les opérations de la Place Bell sont une grande réussite en termes de programmation et d'achalandage malgré plusieurs litiges juridiques et la période pandémique qui ont nui à son exploitation depuis l'ouverture de cette infrastructure. Nous pouvons donc nous attarder avec plus d'intensité avec notre partenaire La Cité de la culture et du sport afin de mettre en œuvre les recommandations de cet audit de performance.

La Cité de la culture et du sport de Laval

La Cité de la culture et du sport de Laval a accepté les recommandations qui lui sont adressées.

SIGLES ET ACRONYMES

CCSL	Cité de la culture et du sport de Laval
CERIU	Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines
CVCA	installations de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air
IGOPP	Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
MAMH	ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
PGA	plan de gestion des actifs
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
SCLSDS	Service de la culture, du loisir, du sport et du développement social

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 3

GESTION DES ACTIFS ET GOUVERNANCE DE LA PLACE BELL

1. VUE D'ENSEMBLE 85

 1.1 Contexte 85

 1.2 Rôles et responsabilité 88

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT 90

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT 91

 3.1 Gestion des actifs 93

 3.2 Financement 104

 3.3 Gouvernance et encadrement 113

4. CONCLUSION 125

ANNEXE I – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION 127

ANNEXE II – STRUCTURE DE PARTENARIAT 129

ANNEXE III – RÉSULTATS FINANCIERS ET BUDGETS DE LA CCSL 130

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Contexte

- 1 La Cité de la culture et du sport de Laval (CCSL) est un organisme à but non lucratif (OBNL) qui a été créé en 2009 afin, dans un premier temps, de gérer la construction de la Place Bell. Le projet a été réalisé entre 2014 et 2017, au coût de 181 M\$. L'infrastructure de la Place Bell a été inaugurée le 31 août 2017. À compter de ce moment, la mission de la CCSL a été de promouvoir la tenue d'événements artistiques et sportifs à Laval et la pratique des sports de glace auprès de la population lavalloise.
- 2 D'une part, la CCSL a pris en charge la gestion et l'exploitation de la Place Bell. D'autre part, en janvier 2013, avant même la construction des installations, elle a signé une Convention de partenariat (la Convention) pour confier à un partenaire privé, l'Aréna des Canadiens inc. (l'AdC), la gestion et l'exploitation à venir de certains espaces de la Place Bell, dont l'amphithéâtre. Depuis cette date, les avenants 2 à 8 de la Convention sont venus préciser certaines modalités, et il y a eu consentement à la cession de la Convention par l'AdC à une des filiales du groupe, soit l'Aréna du Rocket Inc. (l'AdR). La durée de la Convention était de 245 mois à compter de la date de commencement des activités, en 2017, avec 2 options de renouvellement de 5 ans chacune. Dans cette entente contractuelle, le partenaire privé s'engageait à déployer tous les efforts pour la mise en valeur, la mise à disposition et la rentabilisation de l'ensemble des éléments composant les lieux qu'il doit gérer et exploiter, notamment par le développement et la promotion d'événements culturels et sportifs d'envergure pour en assurer, de manière générale, le bon fonctionnement et en maximiser l'utilisation.
- 3 La construction de la Place Bell a été financée principalement par des subventions de la Ville de Laval. Le tableau 1 présente toutes les sources de financement.

Tableau 1 – Financement du coût de la Place Bell

Source	Montant (M\$)
Ville – subvention	109
Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation de territoire ¹ – subvention	46
CCSL – part des contributions ² du partenaire privé	12
CCSL – fonds propres	14
Financement total	181

1. Le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire est l'ancienne appellation du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH).

2. Une part des contributions du partenaire privé a servi à financer les coûts de construction de la Place Bell, les différents types de contributions sont détaillés à la section Financement du présent rapport.

Source : CCSL.

- 4 Le complexe multifonctionnel culturel et sportif de la Place Bell compte :
 - un amphithéâtre de 10 000 sièges et de 46 loges abritant une patinoire, transformable en salle de spectacle ;
 - une zone citoyenne, récemment nommée l'Enclav, qui regroupe des espaces communautaires :
 - o une patinoire de dimension olympique dont les gradins peuvent accueillir 2 500 spectatrices et spectateurs ;
 - o une patinoire d'entraînement dotée de 500 places assises ;
 - o une coursive publique qui surplombe les deux patinoires et qui se veut un lieu de rencontre offrant une vue privilégiée sur les glaces ;
 - des stationnements intérieurs totalisant 700 places, des restaurants et des boutiques, des espaces commerciaux ainsi que des bureaux à l'usage exclusif de la CCSL d'un côté, et du partenaire privé de l'autre côté.
- 5 Conformément aux lettres patentes supplémentaires de 2020, le conseil d'administration (CA) de la CCSL compte sept membres, dont quatre sont désignés par la Ville. Le fait de désigner la majorité des membres constitue un des indicateurs de l'existence de contrôle selon les Normes comptables pour le secteur public au Canada, ce qui explique pourquoi la CCSL fait partie du périmètre comptable de la Ville depuis 2020.
- 6 Les premières années d'exploitation de la Place Bell ont été marquées par des circonstances et des événements exceptionnels, hors du contrôle de la CCSL :

2019-2021 Litige et recours en justice intenté contre la CCSL par le partenaire privé	En conformité avec la clause 6.2.8.4.1 de la Convention, le partenaire réclamait à la CCSL le remboursement de la quote-part des taxes foncières qu'il avait payées à la Ville pour des espaces dont il jugeait ne pas détenir l'usage exclusif.	Les définitions des « zones exclusives » à l'usage du partenaire privé, et des « zones partagées » entre le partenaire privé et la CCSL ont fait l'objet d'une entente et ont été précisées dans l'avenant 8 de la Convention. Les parties ont réglé hors cour le litige, et la CCSL a remis 14,4 M\$ à son partenaire pour rembourser une quote-part des impôts fonciers payés à la Ville au cours des 5 années précédentes.
2020-2022 Pandémie de COVID-19	De mars 2020 à juin 2022, l'application des mesures sanitaires relatives à la pandémie de COVID-19 a limité de façon importante la tenue d'événements dans l'amphithéâtre et d'activités dans le secteur communautaire.	La CCSL n'a pas perçu de redevance pour la saison allant de septembre 2020 à août 2021, et les programmations fragmentées pour les saisons 2019-2020 et 2021-2022 l'ont privée d'une partie des revenus qu'elle comptait percevoir.

- 7 Ces événements ont affecté la situation financière de la CCSL. Ils ne l'ont toutefois pas empêchée de s'acquitter de l'ensemble de ses obligations, et de générer annuellement suffisamment de produits pour couvrir ses charges (frais d'exploitation et d'administration, intérêts sur la dette à long terme et amortissements), exclusion faite de la dépense exceptionnelle causée par le règlement du litige avec l'AdR pour laquelle elle a puisé dans ses réserves, comme le montre le tableau 2.

Tableau 2 – Résultats financiers de la CCSL (en millions de dollars)

États financiers	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Produits	8,8	7,5	6,2	6,0	8,6	8,5
Charges excluant le règlement du litige	6,3	5,7	5,2	4,9	6,8	5,9
Excédent des produits par rapport aux charges excluant le règlement du litige	2,5	1,8	1,0	1,1	1,8	2,6
Charges dues au règlement du litige ¹			8,4			4,9
Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges incluant le règlement du litige	2,5	1,8	(7,4)	1,1	1,8	(2,3)

1. Le règlement du litige avec le partenaire privé, d'un montant de 14,4 M\$, est composé d'une provision comptable de 4,9 M\$ comptabilisée en 2018, du règlement de 8,4 M\$ comptabilisé aux états financiers audités de 2021, et d'une portion de 1,1 M\$ assumée à même la somme restituée par la Ville à la suite de la révision à la baisse de l'évaluation foncière.

Source : États financiers audités de la CCSL pour les exercices terminés les 31 décembre 2018 à 2023.

- 8 En lien avec sa responsabilité de maintenir ses actifs en bon état, la CCSL a produit le Plan d'entretien et de maintien des actifs de la Place Bell en décembre 2019, soit 2 ans après sa mise en service. Sur la base de ce plan, elle a établi des prévisions financières en avril 2020. À l'aide d'une firme externe, elle a estimé qu'elle devait dégager des surplus annuels de 4,5 M\$ afin de constituer un fonds de remplacement et un fonds d'entretien majeur suffisants et de pouvoir, le moment venu, financer les travaux nécessaires à la pérennité de ses actifs. Comme le démontre l'historique des excédents présenté au tableau 2, même sans tenir compte du règlement du litige, les surplus annuels dégagés jusqu'à maintenant n'ont pas été suffisants pour constituer ces fonds.

1.2 Rôles et responsabilité

- 9 En vertu d'un protocole d'entente (le Protocole) conclu avec la Ville en décembre 2012 et d'un acte constitutif d'emphytéose (l'Emphytéose) signé en janvier 2013, la CCSL s'est vu confier la responsabilité de planifier et de voir à ce que soit réalisée la construction de la Place Bell. De plus, le Protocole demande de maintenir en bon état l'immeuble et tous ses équipements pour que soient respectées les conditions de fins de terme de l'Emphytéose, qui exigent de laisser l'ensemble immobilier en bon état d'entretien et de réparations compte tenu de l'usure normale.
- 10 La structure administrative qui assure le fonctionnement de la Place Bell est illustrée à l'annexe II. La CCSL, en tant qu'emphytéote, peut profiter de tous les avantages qu'offre le statut de propriétaire puisque l'immeuble lui a été cédé pour la durée prévue à l'Emphytéose. En contrepartie, elle est responsable de l'entretien et du maintien des actifs pour tout le bâtiment.
- 11 Le Protocole attribue aussi officiellement à la CCSL la responsabilité de gérer et d'exploiter le complexe multifonctionnel sur un horizon de 40 ans, soit jusqu'en 2057. Dans ce contexte, elle a pris en charge la gestion et l'exploitation des espaces communautaires. Par ailleurs, elle a délégué une partie de la gestion et de l'exploitation à son partenaire privé, qui occupe des espaces administratifs, exploite les espaces commerciaux à son usage exclusif et gère les événements qui ont lieu dans l'amphithéâtre, le tout selon les conditions de la Convention.

Emphytéose

Selon l'article 1195 du *Code civil du Québec*, l'emphytéose est le droit qui permet à une personne ou à une personne morale d'utiliser pleinement un immeuble appartenant à autrui pendant un certain temps et d'en tirer tous ses avantages. La condition est de ne pas en compromettre l'existence et d'y faire des constructions, ouvrages ou plantations qui augmentent sa valeur d'une façon durable. L'emphytéose s'établit, notamment, par contrat.

CCSL

- 12 La CCSL est un OBNL à qui la Ville a confié un mandat spécifique et dont les principales responsabilités sont définies dans l'Emphytéose et dans le Protocole. Il y est stipulé, entre autres, qu'elle doit prendre en considération les besoins des Lavalloises et des Lavallois dans l'exercice de ses responsabilités, qui consistent notamment à :
 - gérer et exploiter la Place Bell :
 - o assurer, directement ou par l'entremise d'une firme spécialisée, le développement et la promotion d'événements d'envergure majeure (Protocole art. 5.2);
 - o donner la priorité aux organismes culturels et sportifs lavallois sur les patinoires du secteur communautaire, plus spécifiquement à ceux qui offrent des activités jeunesse (Protocole art. 5.4);
 - entretenir et maintenir les actifs pour laisser l'ensemble immobilier, incluant les équipements permanents et non permanents, en bon état à l'expiration du Protocole (Emphytéose art. 3.7 et Protocole art 5.8);
 - être en mesure de s'acquitter de ses obligations financières ou présenter au comité exécutif (CE) de la Ville une demande d'aide financière (Protocole art.5.9);

- présenter annuellement au CE de la Ville :
 - o le budget d'exploitation et le budget d'immobilisations ;
 - o les états financiers audités ;
 - o le rapport des activités (Protocole art 5.10) ;
- répondre, de manière générale, à toute demande d'information de la part du CE de la Ville (Protocole art. 5.10) ;
- fournir à la Ville, pour approbation, des copies certifiées des polices d'assurance et la preuve de leur renouvellement (Emphytéose art. 8.4).

VILLE

- 13 La Ville est responsable de désigner quatre des sept membres du CA de la CCSL depuis janvier 2020 ; auparavant elle en désignait deux sur cinq.
- 14 La Ville doit aussi gérer le Protocole et l'Emphytéose, qui la lient à la CCSL. Ses responsabilités sont modulées selon les phases du cycle de vie du projet :
 - phase de planification et de construction de la Place Bell (2013 à 2017) :
 - o céder à la CCSL le terrain choisi pour la construction de la Place Bell par un acte constitutif d'emphytéose d'une durée de 40 ans ;
 - o appuyer et soutenir la CCSL dans toutes les démarches requises pour la réalisation de son projet, incluant celles susceptibles de permettre l'établissement d'ententes spécifiques ou de partenariats propices à l'atteinte des objectifs du Protocole ;
 - o soutenir financièrement la CCSL par une contribution en capital de 109 M\$ pour la construction de la Place Bell ;
 - phase de mise en activités de la Place Bell (2017 à aujourd'hui) :
 - o analyser les éventuelles demandes d'aide financière si la CCSL n'est pas en mesure de s'acquitter de ses obligations ;
 - o recevoir annuellement les budgets d'exploitation et d'immobilisations, les états financiers audités et le rapport des activités de la CCSL ;
 - o approuver les copies certifiées des polices d'assurance.
- 15 Selon la documentation déposée au conseil municipal, la Ville s'engage à payer annuellement la location d'heures de glace sur les patinoires du secteur communautaire de la CCSL et à les mettre à la disposition des organismes de sports de glace lavallois. L'Emphytéose prévoit un minimum de 1500 heures sur la patinoire olympique aux heures les plus populaires, dites de *prime time*.
- 16 La Commission de la gouvernance de la Ville reçoit, sur demande, la reddition de comptes de la CCSL en matière de gouvernance et formule des recommandations. Quant au Secrétariat à la gouvernance, il s'occupe du processus de recrutement des membres indépendants nommés au CA de la CCSL par la Ville. Il peut accompagner les membres du CA dans la mise en œuvre des recommandations de la Commission ainsi que leur offrir des formations sur leurs rôles et responsabilités.

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

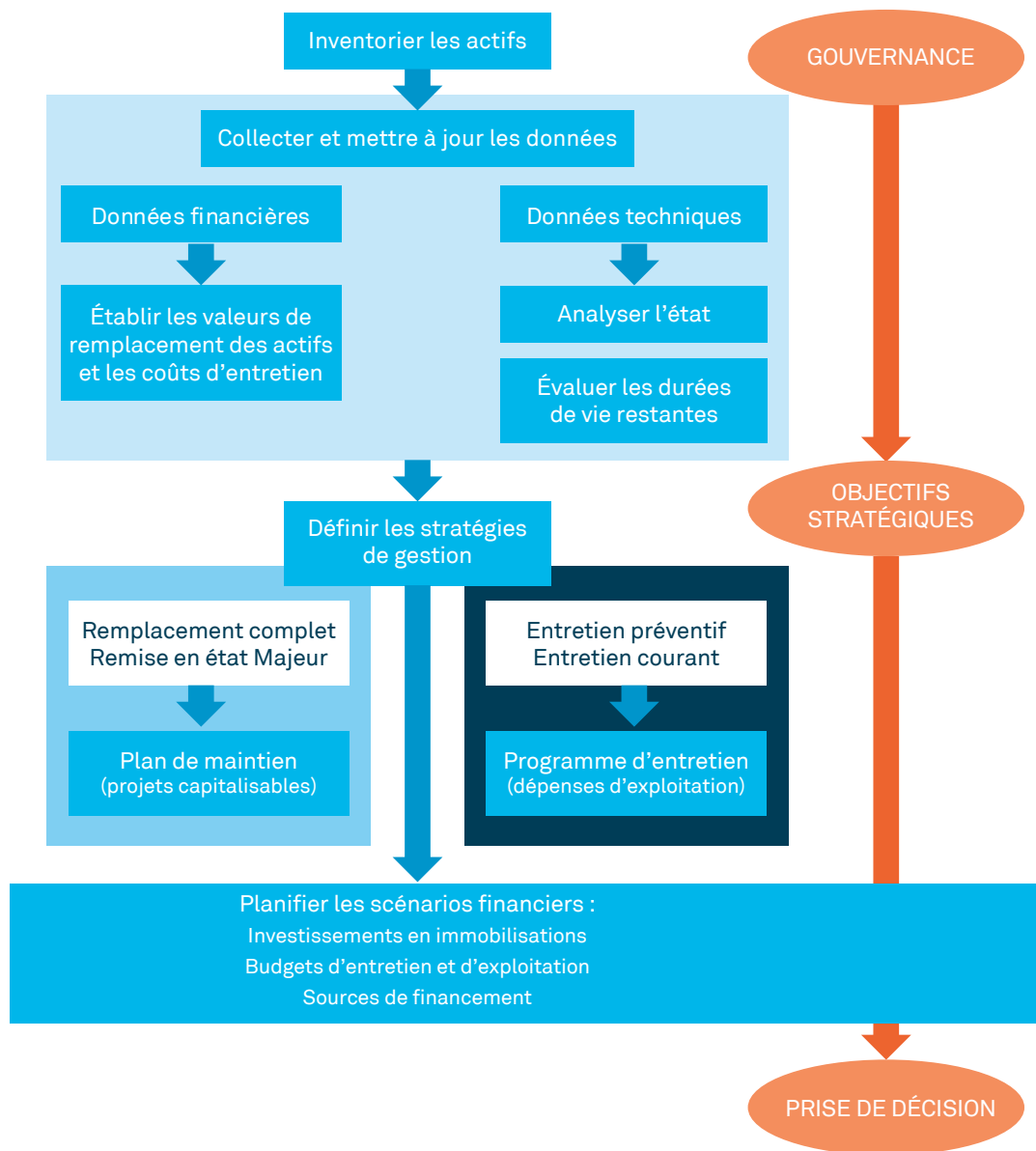
- 17 Cette mission d'audit de performance a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 du *Manuel de CPA Canada-Certification*.
- 18 Le Bureau du vérificateur général de Laval applique la Norme 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 de la vérificatrice générale qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Bureau du vérificateur général de Laval se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 19 Les objectifs de la mission d'audit étaient de :
 - Déterminer si la CCSL dispose d'un cadre de gouvernance, d'outils de planification, et de mécanismes de gestion qui lui permettent de s'acquitter de ses obligations financières ainsi que de respecter ses obligations, notamment en matière de pérennité des actifs ;
 - S'assurer que la Ville exerce un suivi régulier des ententes qui la lient à la CCSL en se fondant sur des redditions de comptes pertinentes et suffisantes de l'organisme pour apprécier sa performance et l'atteinte des objectifs, et que la Ville a prévu des modalités de révision des ententes qui lui permettent de prendre en compte l'évolution du contexte dans lequel évoluent les parties prenantes.
- 20 La responsabilité de la vérificatrice générale de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe I. Les critères d'évaluation proviennent principalement des sources suivantes : Protocole et Emphytéose entre la Ville et la CCSL, Convention entre la CCSL et le partenaire privé, bonnes pratiques de gouvernance des organismes à but non lucratif, bonnes pratiques de gestion des infrastructures publiques.
- 21 Les travaux portaient principalement sur la période de janvier 2021 à décembre 2024 ; cependant, nous avons pris en compte des faits survenus avant et après cette période et avons demandé des renseignements additionnels pour compléter notre analyse et obtenir un portrait juste et complet des processus afin de formuler des conclusions appropriées. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants qui soutiennent nos conclusions le 8 avril 2025.

- 22 Les principaux travaux effectués dans le cadre de cette mission ont été les suivants :
- discussions avec les principaux intervenants concernés, notamment pour comprendre les rôles, les responsabilités et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part ;
 - examen de la documentation fournie ainsi que des politiques, procédures et règlements applicables ;
 - analyse de données, de documents et de rapports pour valider l'exécution des processus prévus et corroborer l'application des contrôles en vigueur ;
 - analyse d'un échantillon de travaux d'inspection et d'entretien réglementés et non réglementés.
- 23 La CCSL et la Direction générale de la Ville étaient visées par notre audit. Cette dernière a désigné le Service de la culture, du loisir, du sport et du développement social (SCLSDS) comme notre principal interlocuteur à la Ville. La portée des travaux exclut les activités qui entourent l'exploitation des espaces communautaires, le processus d'approvisionnement et la gestion des ressources humaines.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

- 24 La construction de la Place Bell est qualifiée de projet phare dans la vision stratégique de la Ville, *Urbaine de nature, 2035* : elle doit contribuer de façon notable à l'atteinte de l'objectif d'assurer le développement d'un centre-ville animé et attrayant comme prévu dans le Plan stratégique *Laval 2020*.
- 25 Afin de voir la vision se concrétiser, il ne suffit pas d'avoir réalisé avec succès le projet de construction de cette installation qui contribue à l'image de marque de Laval : la pérennité de l'infrastructure et des équipements de la Place Bell constitue un enjeu de première importance. Les principaux acteurs concernés, tant la Ville que la CCSL et son partenaire privé, ont tout intérêt à réunir les conditions essentielles de réussite, soit :
- mettre en place une gestion d'actifs qui respecte les meilleures pratiques ;
 - assurer le financement à long terme ;
 - exercer une gouvernance et un encadrement clairs et efficaces.
- 26 La gestion d'actifs est un ensemble d'activités exercées par une organisation pour s'assurer que ses actifs sont en bon état en vue de fournir des services sécuritaires de façon pérenne. Comme la figure 1 l'illustre, les données sur l'état général des actifs constituent un élément essentiel de ce processus, car elles permettent d'évaluer si l'organisme dispose des ressources nécessaires pour maintenir ses services à court, à moyen et à long terme, et de prendre les meilleures décisions en toute connaissance de cause.

Figure 1 – Processus de gestion d’actifs et gouvernance



Source : Ce graphique est inspiré des publications du CERIU portant sur la gestion des infrastructures et du *Guide d'élaboration et de mise en œuvre, Cadre de gestion des infrastructures publiques*, publié par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2014.

3.1 Gestion des actifs

27 Un plan de gestion des actifs (PGA) a pour objectif de regrouper les données sur les actifs dans un format synthétique et d'évaluer les données financières qui s'y rapportent dans le but de donner une vision à moyen et à long terme. En d'autres mots, le PGA permet de se projeter dans le futur en vue, ultimement, de prévoir les enjeux relatifs à la pérennité des actifs. En théorie, il est constitué de 6 grandes parties, listées dans le tableau 3, pour lesquelles nous avons évalué les pratiques de la CCSL.

Tableau 3 – Contenu d'un plan de gestion des actifs.

Partie constitutive du PGA	Description	Pratiques de la CCSL
Portrait des actifs	Regrouper les données sur les actifs et en effectuer une synthèse globale en incluant les informations essentielles sur les actifs, leur valeur de remplacement et leur état.	●
Niveau de service	S'interroger sur les services fournis à la population et les niveaux s'y rattachant ainsi que leur possible amélioration et les coûts engendrés. Documenter les exigences légales et réglementaires qui encadrent certains services rendus, et prendre en compte la nécessité de mises aux normes.	●
Gestion des risques et de la demande à venir	Identifier les risques qui pourraient affecter le fonctionnement et la pérennité des actifs, les mesures d'atténuation à mettre en place ainsi que l'estimation des coûts qui y sont associés. Analyser les projections de la demande future et identifier les enjeux et les opportunités qui s'y rattachent.	●
Gestion du cycle de vie	Déterminer les activités à réaliser tout au long du cycle de vie des composantes et des équipements. Déterminer les coûts prévisionnels pour l'ensemble du cycle de vie, les mettre en parallèle avec les budgets et analyser la concordance des coûts et des budgets.	●
Résumé financier	Déterminer les types de financements possibles, analyser les prévisions budgétaires et élaborer une stratégie financière à moyen et à long terme. Évaluer la viabilité des choix de gestion et la stratégie financière à l'aide d'indicateurs financiers.	●
Amélioration et suivi	Évaluer la qualité des données et le niveau d'avancement du PGA dans une optique d'amélioration continue et pour s'assurer d'avoir un document vivant et utile.	●

● réalisé ● partiellement réalisé ● non réalisé

Source : Ce tableau est inspiré du *Guide d'élaboration d'un plan de gestion d'actifs municipaux. Guide destiné au milieu municipal québécois*, publié par le CERIU et le MAMH en 2023.

- 28 Les principaux thèmes du PGA que nous avons analysés plus en profondeur dans le présent rapport sont :
- le portrait des actifs ;
 - la gestion du cycle de vie ;
 - le résumé financier, qui est traité dans la section sur le financement.
- 29 Pour ce qui est du niveau de service, nous avons analysé plus particulièrement la documentation des exigences réglementaires et la mise aux normes. Nous abordons succinctement la question dans la sous-section sur l'entretien préventif régulier prévu dans les contrats annuels ou pluriannuels avec des fournisseurs de services.
- 30 Enfin, nous avons constaté l'absence de procédures formelles destinées à :
- identifier les risques qui pourraient affecter le fonctionnement et la pérennité des actifs, plus particulièrement les actifs critiques, à définir les mesures d'atténuation à mettre en place et à estimer les coûts qui y sont associés ;
 - analyser les projections de la demande future ainsi que les enjeux et les opportunités qui s'y rattachent ;
 - structurer le suivi de la mise en œuvre du plan de maintien en vigueur.

PORTRAIT DES ACTIFS

- 31 Les données d'inventaire sur les actifs ayant une valeur inestimable, il est primordial de les garder à jour et d'assurer leur qualité. Les procédures en place doivent permettre de noter tout changement susceptible de modifier l'état des éléments d'actifs ou leur valeur de remplacement. Les bénéfices sont multiples :
- Faciliter la planification et l'estimation des coûts des entretiens préventifs et la détection des besoins d'interventions correctives, ce qui contribue à prolonger la durée de vie utile des équipements stratégiques et à prévenir les défaillances tout en minimisant les coûts des interventions ;
 - Élaborer un plan de maintien des actifs et prévoir la planification et l'estimation des coûts des interventions d'entretien majeur ou de remplacement au moment le plus approprié ;
 - Préserver la mémoire organisationnelle et faciliter la continuité de la gestion des actifs dans un contexte où les mouvements de personnel sont fréquents ;
 - Bien gérer les risques de pertes financières relatives à de possibles ruptures de services qui sont non souhaitables, particulièrement dans le cas de la CCSL, qui a contracté des engagements auprès d'un partenaire privé ;
 - Accéder rapidement à de l'information fiable lorsqu'il faut répondre à une situation d'urgence ;
 - Suivre les dates d'expiration des garanties afin d'exploiter pleinement les avantages qui y sont associés et s'assurer que les services sont maintenus conformément aux accords contractuels ;
 - Assurer la transparence et la reddition de comptes pour que le CA et les partenaires puissent bien connaître l'état de l'infrastructure et de ses composantes afin d'adopter leurs décisions en toute connaissance de cause.

- 32 En plus d'être une saine pratique, les procédures d'inspection qui permettent de tenir à jour les données sur l'état des actifs sont réglementées pour certains équipements ou composants spécifiques. C'est le cas, par exemple, pour les installations de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air (CVCA), les ascenseurs, les systèmes d'alarme et de communication, les équipements d'éclairage d'urgence, les systèmes de gicleurs automatiques et les séparations coupe-feu.

DONNÉES SUR LES ACTIFS

- 33 La CCSL détient beaucoup de données qui lui ont été transférées à la fin de la phase de construction de la Place Bell, en 2017, et qui constituent une base de référence de départ très utile. Elles se composent, notamment, d'un inventaire des composants du bâtiment, de dessins d'ateliers, de plans tels que construits, d'un plan de durabilité et de fiches techniques pour les composants suivantes :
- enveloppe extérieure (murs, toiture, portes) ;
 - systèmes mécaniques (réfrigération, climatisation, ventilation, chauffage, plomberie, systèmes de contrôle) ;
 - structure (stationnements) ;
 - architecture intérieure (revêtements de plancher, sièges, bandes de patinoires, etc.) ;
 - systèmes auxiliaires (ascenseurs, alarme incendie, contrôles d'accès, affichage, groupe électrogène, etc.) ;
 - électricité (éclairage, centre des moteurs de la salle mécanique, alimentation et distribution électriques).
- 34 **L'intégrité, l'exhaustivité et l'exactitude des données sur les actifs se sont dégradées avec le temps. D'une part, les données sur l'état des actifs sont manquantes ou difficiles à localiser dans les systèmes. D'autre part, les estimations des valeurs de remplacement et des durées de vie n'ont pas été révisées, pas plus que les ajouts d'équipements et l'historique des interventions, qui n'ont pas été enregistrés systématiquement.**
- 35 En 2020, la firme externe embauchée par la CCSL soulevait l'importance de faire preuve de rigueur lors de la saisie de données afin d'avoir une image en temps réel de l'entretien et des défauts de fonctionnement. Cependant, la CCSL n'a pas donné suite à cette recommandation. Elle n'a pas élaboré de procédure formelle de mise à jour destinée à faciliter la consultation et le suivi, et à éviter les oublis ou les omissions.

Données sur l'état des actifs

- 36 Les données sur l'état des actifs résultant des inspections qui sont réalisées par des fournisseurs sont dispersées dans les systèmes, soit dans des rapports d'inspection ou sur des factures, et il faut creuser transversalement dans la documentation rattachée aux équipements pour les dénicher.

- 37 De plus, les conclusions des inspections réalisées par le personnel de la CCSL ne sont généralement pas documentées. Par exemple, le plan de durabilité remis à la CCSL par le constructeur pour la phase d'exploitation du bâtiment recommande des inspections périodiques de la toiture pour vérifier au moins une fois l'an que les drains sont dégagés de toute obstruction ou de tout débris. Toutefois, on note l'absence de documentation des résultats d'inspections dans l'outil de référence ; on y retrace quatre bons de travail correctifs en 2021 et un autre en 2023 concernant les toitures, sans aucune donnée sur les résultats des inspections. On ne peut pas conclure que l'inspection a eu lieu, car elle n'a pas été documentée.
- 38 Conformément aux bonnes pratiques promulguées par le *Guide d'élaboration et de mise en œuvre. Cadres de gestion des infrastructures publiques* publié par le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, des audits techniques doivent être réalisés tous les cinq ans pour mettre à jour les données sur l'état des actifs, ce que la CCSL n'a pas fait pour l'ensemble des composantes et des équipements de la Place Bell en 2022 ni les deux années subséquentes. Les équipements n'ont pas été utilisés à leur maximum durant la période d'urgence sanitaire, mais cela ne justifie pas le report de l'audit technique sur une aussi longue période. Parmi les facteurs à considérer pour justifier la nécessité d'évaluer l'état des actifs par le biais d'un audit technique, notons l'obsolescence technologique, les problèmes structurels, l'évolution des normes ou des règlements, les reports d'interventions d'entretien préventif ou l'usure naturelle de certaines installations, indépendamment de leur utilisation.

Audit technique

L'Ordre des architectes du Québec définit l'audit technique comme l'évaluation de chaque élément d'un actif qui sert à connaître son état et à établir les travaux d'entretien ou de réparation qui devront être réalisés en vue de le maintenir en bon état. Dans le cas d'un bâtiment, par exemple, on examinera les fondations, la structure, l'enveloppe et les équipements mécaniques (plomberie, électricité, etc.).

Données sur les valeurs de remplacement

- 39 Les valeurs de remplacement des composantes et des équipements ont été estimées en 2019-2020, mais ces évaluations comportent des faiblesses. D'une part, les estimations excluent les frais indirects comme la contingence de design, les frais reliés à l'entrepreneur général et les conditions de mise en œuvre pour les composantes concernées. Selon l'expert consulté, on peut estimer les frais indirects dans le coût total d'un projet de réparations majeures en appliquant un taux de majoration aux coûts directs prévus. D'autre part, les estimations n'ont pas été révisées depuis leur parution, et ne tiennent donc pas compte de la turbulence et de l'inflation qui ont affecté les conditions du marché de la construction au cours des dernières années, ce qui aboutit en une sous-évaluation.

Données sur les durées de vie restante

- 40 De plus, la CCSL n'a pas révisé l'estimation des durées de vie des composantes et équipements pour corriger des omissions de départ ou pour tenir compte des circonstances particulières de 2017 à 2023. En voici des exemples :
- Les composantes durables, telles que la tuyauterie, en cuivre ou en acier inoxydable, d'alimentation en eau domestique et la tuyauterie de drainage en fonte et cuivre, ont été considérées comme ayant une durée de vie de 50 ans. Le plan ne prévoit pas de travaux d'entretien majeur avant la fin de la durée de vie utile.
 - Les conséquences de l'évolution rapide des technologies et les coûts qui s'y rattachent ont été omis ou sous-estimés dans le plan d'entretien et de maintien des actifs de 2019 et, par la suite, il n'y a pas eu de mise à jour en fonction des besoins anticipés. Par exemple, le plan ne prévoyait pas l'acquisition d'une nouvelle version du système de gestion technique des bâtiments (33 000 \$) aussi tôt qu'en 2023, ni le remplacement du système d'éclairage et de captation audiovisuelle pour l'amphithéâtre (850 000 \$) dès 2025.
- 41 Depuis la mise en service de la Place Bell, six personnes ont successivement occupé le poste de directeur des bâtiments pour une durée variant de 13 à 28 mois consécutifs, la dernière personne étant entrée en poste en mai 2024. Ce fort roulement conjugué à l'absence de procédure de mise à jour n'a pas favorisé le maintien de l'intégrité, de l'exhaustivité et de l'exactitude des données sur les actifs.

MAINTIEN DES ACTIFS

- 42 Comme la durée de vie estimée des différents équipements et composantes varie de 5 à 50 ans, les lacunes décelées en matière de gestion des données ont eu des conséquences plus ou moins perceptibles durant les premières années d'exploitation de la Place Bell, puisque les équipements et les composantes étaient pratiquement neufs. Cependant, plus le temps passe, plus la qualité des données, particulièrement celles sur l'état des actifs, prend une importance stratégique. Elles permettent de planifier les activités de maintien des actifs, soit les réparations majeures ou les remplacements à réaliser dans un futur de plus en plus rapproché, ainsi que les activités d'entretien préventif et correctif qui doivent se répéter d'année en année.
- 43 La CCSL a élaboré un plan de maintien des actifs en deux temps.
- 44 En décembre 2019, elle a produit un document qui décrit brièvement les différentes composantes et l'ensemble des équipements de son inventaire ainsi que les coûts des travaux d'entretien majeur nécessaires au cours de leur cycle de vie, leur durée de vie estimée et leur coût de remplacement. Le travail a aussi consisté à compiler les coûts des travaux à prévoir au cours des 30 premières années du cycle de vie de l'actif, par tranches de 5 ans, ainsi que l'indexation de ces valeurs à un taux de 2,5 %. Le tableau 4 synthétise les résultats de ces analyses.

Maintien des actifs

Ensemble des travaux qui visent à maintenir ou à rétablir l'état physique d'un actif en vue de poursuivre l'utilisation aux fins de laquelle il est destiné, de réduire la probabilité de défaillance, de contrer sa vétusté physique (détérioration par le temps ou par un mauvais entretien) et d'assurer la santé et la sécurité des personnes.

Tableau 4 – Estimation des coûts de remplacement des actifs et des travaux d'entretien majeurs (en milliers de dollars)

Phases du cycle de vie des actifs	5 ans	10 ans	15 ans	20 ans	25 ans	30 ans
Remplacement	39	894	1 364	40 612 ¹	22 199	23 440
Entretien majeur	536	741	686	856	879	995

1. L'estimation des coûts de remplacement prévu à la vingtième année inclut un montant de 31 M\$ pour couvrir le remplacement de différentes composantes et des équipements de l'amphithéâtre, par exemple l'éclairage, les loges, les coursives, les sièges, les vestiaires et les équipements de radiodiffusion, de sonorisation et de vidéo. Il est prévu qu'une partie de ces coûts soit sous la responsabilité de la CCSL, et une autre sous la responsabilité du partenaire privé selon les termes de la Convention qui lie les partenaires.

Source : CCSL, *Plan d'entretien et maintien des actifs, Place Bell*, décembre 2019.

45 En avril 2020, la firme externe mandatée par la CCSL s'est basée sur les données de décembre 2019 pour effectuer l'exercice avec des prévisions financières plus élaborées dans l'objectif d'évaluer les contributions annuelles nécessaires à un fonds de remplacement et à un fonds d'entretien majeur en vue de pérenniser le financement du maintien des actifs. Dans le mandat confié à la firme, la CCSL soulignait qu'elle souhaitait aussi, grâce à ce plan, être en mesure de prioriser les besoins d'investissement pour les remplacements et les entretiens majeurs des actifs. Le tableau 5 présente le résultat sommaire des analyses de la firme externe.

Tableau 5 – Prévisions financières des contributions annuelles à verser aux fonds (en milliers de dollars)

Phases du cycle de vie des actifs	Contribution annuelle
Fonds de remplacement ¹ (sur 50 ans)	4 306
Fonds d'entretien majeur ² (sur 30 ans)	166
Total des contributions annuelles à verser	4 472

1. Le scénario recommandé est jugé par la firme externe comme le plus près de la réalité, étant donné qu'il repose sur la liste des composantes, leur durée de vie et leur coût de remplacement indexé au taux de 2,5 %.

2. Le scénario recommandé par la firme externe présente la réalité des entretiens à effectuer, mais il est à noter que les coûts des entretiens n'ont pas été calculés au-delà de la période de 30 ans compte tenu du fait que les composantes et les coûts doivent être revus tous les 5 ans.

Source : CCSL, *Rapport Prévisions financières. Fonds de remplacement et d'entretien majeur*, avril 2020.

46 **Le plan de maintien des actifs préparé en 2019-2020 a permis d'évaluer approximativement les sommes qui doivent être affectées annuellement à des fonds réservés au financement de futures interventions, ce qui est une bonne pratique. Cependant, c'est un outil statique, maintenant obsolète, qui ne tient pas compte d'une analyse des risques, dont la mise en œuvre n'a pas fait l'objet d'un suivi, et qui s'est avéré peu utile à la planification.**

- 47 La CCSL a préparé son plan d'entretien et de maintien des actifs en vue notamment de prévoir les coûts d'investissements en immobilisations et certaines dépenses d'entretien sur une base quinquennale à compter du début de l'exploitation de la Place Bell. Les données de l'année 5 s'appliquent aux prévisions des interventions à faire durant les 5 premières années du cycle de vie de l'actif, de 2018 à 2022, les données de l'année 10 s'appliquent aux années 2023 à 2027, et ainsi de suite. Cependant, le plan a pris la forme d'un simple document narratif plutôt que d'un véritable tableau dynamique, ce qui en a fait un outil statique, figé dans le temps, ne favorisant pas une mise à jour continue en fonction des besoins réels, des historiques des interventions, de la révision des prévisions des durées de vie utile ou de la prise en compte du contexte économique, de l'inflation réelle et des informations nouvelles sur les valeurs de remplacement, par exemple. En conséquence, plus le temps passe, plus l'obsolescence du plan s'accroît.
- 48 La CCSL a préparé une analyse générale des risques en 2022, et elle en a effectué le suivi en 2023, mais cet exercice n'est pas suffisant pour répondre aux besoins d'un processus robuste de gestion du maintien des actifs. En septembre 2023, la liste présente 27 risques généraux de différentes natures, allant du manque de main-d'œuvre aux relations avec le partenaire privé. Seulement trois d'entre eux concernent directement le maintien des actifs : ils traitent de risques relatifs à la capacité de maintenir l'actif, à la qualité des travaux de construction et à la conception de la toiture face aux conditions hivernales. Il ne s'agit pas d'un exercice qui a permis d'identifier les risques pouvant affecter le fonctionnement et la pérennité des composantes spécifiques et des équipements critiques, de définir les mesures d'atténuation à mettre en place et d'estimer les coûts associés.
- 49 Jusqu'à maintenant, les données du plan constituent des intrants pour la planification budgétaire des travaux de maintien des actifs. Toutefois, les interventions jugées requises au cours des cinq premières années n'ont pas toutes été réalisées : c'est le cas du remplacement des pompes, dont la fin de vie utile théorique était atteinte. D'ailleurs, les investissements en immobilisations effectués par la CCSL de 2018 à 2022 s'élèvent à près de 234 000 \$, alors que les prévisions contenues dans le plan de maintien des actifs totalisaient 575 000 \$.
- 50 L'état des actifs et les justificatifs des décisions, incluant une analyse des risques à reporter les interventions, n'ont pas été documentés, et le plan n'a pas été ajusté en conséquence. Quoique le contexte d'urgence sanitaire qui a régné de mars 2020 à juin 2022 puisse expliquer certaines des décisions de report, il ne peut toutes les justifier.
- 51 Par ailleurs, les estimations des coûts présentées dans le plan et utilisées pour élaborer les budgets sont parfois bien inférieures aux sommes réelles que la CCSL a engagées pour effectuer les travaux. Cela s'explique, en partie, par le fait que le taux d'indexation de 2,5 % choisi en 2020 est bien en dessous de l'augmentation réelle des prix dans le secteur, et que les données du plan n'ont pas été mises à jour pour en tenir compte. Le tableau 6 illustre quelques exemples d'écarts entre les estimations et les coûts réels.

Tableau 6 – Analyse comparative d’un échantillon de coûts prévus au plan de maintien

Équipements	Estimations des coûts		Coûts réels		Écarts	
	Plan de maintien des actifs					
	Année	Montant	Année	Montant	Montant	%
Pompes de la tour d'eau	5	33 900	3 à 6	58 904	25 004	74
Système d'automatisation des bâtiments	5	5 650	6	32 729	27 079	479
Surfaceuses	5	26 000	5 et 6	36 042	10 042	39

Source : CCSL, *Plan de maintien des actifs* et Système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

- 52 Les exemples cités précédemment peuvent paraître peu significatifs étant donné leur faible valeur. Cependant, les conséquences d’un plan de maintien inadéquat s’aggraveront avec le temps puisque les sommes en jeu et les interventions à prévoir deviendront de plus en plus importantes au fur et à mesure du vieillissement des actifs. La CCSL a besoin de processus robustes et d’un outil performant pour documenter l’état de ses actifs et les travaux qu’elle effectue. Cela lui permettra de mieux guider ses décisions futures et d’établir ses priorités dans le maintien et le renouvellement des composantes et des équipements de la Place Bell.
- 53 Le rapport de la firme externe d’avril 2020 contient d’ailleurs un rappel selon lequel les conclusions doivent être réévaluées périodiquement. Faute de cela, le plan se révélera de moins en moins utile à la planification des interventions futures et à l’évaluation des sommes à prévoir dans les budgets d’investissements pour les réparations majeures et pour le remplacement des actifs arrivant en fin de vie au cours des prochaines années.
- 54 En février 2025, en collaboration avec la Ville, la CCSL a entrepris des démarches en vue de confier un mandat visant l’élaboration d’un nouveau plan de maintien de ses actifs. Le processus n’est cependant pas suffisamment avancé à la fin de nos travaux pour que nous soyons en mesure de l’auditer.

RECOMMANDATIONS À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL	
2024-3-1	Collecter, centraliser, intégrer et mettre à jour les données sur les actifs pour connaître en continu : • l'inventaire des composantes et des équipements, incluant les ajouts et les retraits ; • l'état, la durée de vie restante et l'estimation de la valeur de remplacement ; • la nature et la fréquence des audits techniques nécessaires pour évaluer l'état physique, la conformité réglementaire, les performances ainsi que les risques de défectuosité ou de bris.
2024-3-2	Mener à terme les démarches entreprises pour effectuer une révision en profondeur du plan de maintien des actifs, et prévoir un mécanisme de mise à jour et d'amélioration continue ainsi qu'une procédure d'analyse des risques pour identifier les vulnérabilités et établir les priorités d'interventions.

GESTION DU CYCLE DE VIE

PROGRAMME D'ENTRETIEN

55 Le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines, mieux connu sous l'acronyme de CERIU, définit l'entretien comme l'ensemble des activités qui permettent d'apporter des modifications physiques mineures ou de maintenir l'actif dans des conditions d'état rendant possibles l'atteinte de sa durée de vie utile et la conservation de son potentiel de service. Ces activités peuvent être périodiques ou ponctuelles selon les cas.

56 L'entretien adéquat des actifs procure de nombreux bénéfices : il prévient, notamment, la dégradation prématurée des composantes et des équipements. Il permet également de mieux contrôler les frais d'exploitation, de réduire le recours à des travaux de maintien plus importants et, globalement, de limiter les coûts sur le cycle de vie. Il se compose de deux types d'activités : l'entretien préventif et l'entretien courant (ou correctif).

57 Comme la Place Bell est une infrastructure récente, nous nous sommes particulièrement intéressés au volet de l'entretien préventif. En effet, il revêt une importance primordiale considérant les bénéfices qu'il peut générer en début de cycle de vie. Pour bien le gérer, il est nécessaire d'adopter une approche structurée visant l'élaboration d'un programme d'entretien préventif qui consiste à :

- Évaluer les besoins en tenant compte des recommandations des fabricants et des normes de sécurité édictées par les lois et règlements ;

Entretien préventif

Il est effectué en amont de l'apparition de défaillances de l'actif et vise à préserver son état. C'est une forme d'entretien planifié et régulier effectué à des intervalles prédéfinis. Il peut s'agir d'activités telles que l'inspection, le nettoyage, la lubrification, le remplacement de pièces usées, la calibration, etc.

Entretien courant ou correctif

Il est nécessaire à la suite de l'apparition de défaillances qui engendrent un risque imminent pour les usagers et usagères ou pour le fonctionnement de l'actif. Il est effectué pour réparer une défectuosité, rétablir le fonctionnement normal et minimiser les temps d'arrêt non planifiés.

- Établir un calendrier annuel des interventions d'entretien, dont les fréquences sont adaptées à la criticité de chacun des équipements ou composants concernés ;
- Lister de façon détaillée les tâches d'entretien pour chaque système et leur fréquence d'exécution ;
- Assigner les responsabilités de chaque tâche à des fournisseurs de services ou à du personnel qui est formé et conscient des procédures ;
- Estimer les coûts associés à chaque tâche d'entretien et établir un budget, incluant une marge pour les imprévus ;
- Documenter et faire le suivi des interventions réalisées et des prochaines étapes comme celui des recommandations qui découlent des différentes inspections.

58 La CCSL ne prépare pas de programme des travaux à réaliser pour l'ensemble de l'entretien préventif de ses actifs. Les tâches et la fréquence des interventions attendues de la part des fournisseurs de services sont consignées au cas par cas dans les différents contrats, alors que ce qui doit être effectué par le personnel n'est pas inscrit dans un outil de planification. Cette approche fragmentée de planification des travaux à réaliser couvre la plupart des travaux, mais elle ne garantit pas leur intégralité et ne facilite pas le suivi.

Entretien préventif régulier prévu dans les contrats annuels ou pluriannuels avec des fournisseurs de services

59 La CCSL confie à différents fournisseurs de services l'entretien préventif de plusieurs de ses actifs qui demandent des expertises spécialisées. Elle élabore ses appels d'offres et ses contrats en tenant compte des recommandations d'entretien des fabricants et des encadrements légaux et réglementaires, comme la *Loi sur les mécaniciens de machines fixes* (M-6) et son règlement (M-6, r.1), ou la *Loi sur le bâtiment* (B-1.1) et son *Code de sécurité* (r.3), plus spécifiquement le « Chapitre VIII Bâtiment », qui couvre, entre autres, les composantes et équipements suivants :

- alarme et communication ;
- protection incendie ;
- équipements techniques :
 - o installations de CVCA ;
 - o équipements de cuisson commerciaux ;
- ascenseurs et ventilation ;
- parcs de stationnement étagés ;
- installations de tours de refroidissement à l'eau.

Code de sécurité

Pour assurer la sécurité du public, « la *Loi sur le bâtiment* prévoit l'adoption d'un *Code de sécurité* pour les bâtiments et les équipements destinés à l'usage du public [...] » (Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec).

Le *Code de sécurité* s'adresse aux propriétaires de bâtiments, d'équipements et d'installations, et il est administré par la Régie du bâtiment du Québec (RBQ).

- 60 Certains contrats comportent un défi sur le plan du suivi, car ils visent plusieurs équipements et plusieurs tâches à effectuer à différentes fréquences. Prenons l'exemple du contrat d'entretien et réparations des systèmes mécaniques de la Place Bell :
- Il vise le système de réfrigération des glaces, le groupe de récupération de chaleur, les deux unités de climatisation, le système d'eau tempérée, la pompe de chauffage, deux tours d'eau extérieures, six unités de ventilation, le système de surpression pour l'eau domestique, un système de contrôle et un système de traitement d'eau.
 - Il impose des tâches quotidiennes de surveillance et de vérification (pression, température, niveau d'huile, fonctionnement, etc.) à effectuer par un ou une frigoriste, et une série de tâches qui doivent être réalisées toutes les deux semaines, chaque mois, tous les deux mois, tous les six mois ou chaque année.
- 61 La CCSL fait un suivi au cas par cas de chaque facture envoyée par ses fournisseurs à titre de procédure de contrôle pour s'assurer du respect des exigences contractuelles, légales et réglementaires. Cette façon de faire ne procure pas la vue d'ensemble nécessaire pour détecter les tâches qui auraient dû être faites, mais que le fournisseur a oublié d'exécuter et qu'il n'a pas facturées, ou celles que la CCSL peut avoir omis de spécifier dans un contrat. À titre d'illustration, des tests sur un échantillon de 15 types d'inspections réglementaires nous ont permis de détecter l'oubli d'une inspection sur le système d'alimentation électrique de secours qui aurait dû être réalisée en 2022. Outre les inspections qui ont eu lieu, conformément aux exigences, tous les six mois et chaque année, des tests et des inspections supplémentaires sont exigés dans une inspection quinquennale et doivent donner lieu à un rapport d'inspection complet. Cela n'a pas été fait, et ce manque n'a pas été détecté au moment opportun par la CCSL puisque l'inspection dite quinquennale n'a pas non plus été réalisée en 2023.

Entretiens ponctuels confiés à des fournisseurs de services ou au personnel de la CCSL

- 62 Certains entretiens préventifs ponctuels dont la fréquence recommandée est pluriannuelle et qui doivent être réalisés par du personnel expert sont généralement prévus dans les budgets, mais ne sont pas toujours réalisés au moment opportun.
- 63 C'est le cas de certains travaux qui étaient prévus tous les cinq ans dans le plan de maintien des actifs, qui étaient inscrits au budget 2022, mais qui n'ont pas été réalisés. Même si la CCSL estimait qu'ils étaient nécessaires, ils ont été reportés en 2023, puis en 2024. Ce sont les travaux suivants :
- la vérification visuelle des joints d'étanchéité des murs extérieurs ;
 - le nettoyage des échangeurs à plaques des systèmes mécaniques ;
 - le traitement chimique des systèmes mécaniques ;
 - la protection des dalles d'étanchéité du stationnement.
- 64 Le personnel de la CCSL doit aussi réaliser lui-même des inspections visuelles de certains équipements et composantes qui n'exigent pas l'implication de personnes expertes, mais ces tâches ne sont pas programmées dans les outils de gestion et ne font pas l'objet de suivi formel, ce qui augmente les risques d'oublis ou de non-respect des fréquences recommandées.

- 65 L'omission de réaliser des travaux d'entretien préventif en temps opportun comporte des risques d'occasionner des dégâts importants nécessitant ultérieurement des réparations majeures plus onéreuses ; même si la tâche apparaît simple, elle n'est pas sans importance. Prenons l'exemple de l'inspection des drains du toit qui, selon la revue des bons de travail, n'a pas été effectuée par le personnel de la CCSL au cours des deux dernières années. Cette omission risque d'empêcher la détection de drains obstrués qui peuvent provoquer des inondations sur le toit causant différents dommages à long terme comme :
- l'accumulation d'eau causant l'usure prématurée des matériaux de toiture, des infiltrations dans la structure et des dommages aux murs, au plafond et à l'isolation ;
 - la croissance de moisissures et de champignons favorisée par un environnement humide, ce qui peut affecter la qualité de l'air intérieur et poser des risques pour la santé.
- 66 Pour la période visée par nos travaux, la CCSL ne s'était pas dotée d'un outil permettant de structurer sa gestion des entretiens préventifs pour favoriser une vue d'ensemble et faire un suivi diligent des travaux d'entretien exécutés par ses fournisseurs de services et par son personnel.

RECOMMANDATION À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL

2024-3-3

Élaborer un programme d'entretien préventif fondé sur les exigences légales et réglementaires ainsi que sur les recommandations des fabricants qui permet de :

- planifier annuellement l'ensemble des tâches et les fréquences d'intervention attendues des fournisseurs et du personnel, de façon systématique et ordonnée ;
- documenter les interventions réalisées ainsi que les décisions de reporter certaines activités, le cas échéant ;
- faire le suivi de la mise en œuvre du plan et d'en rendre compte.

3.2 Financement

MODÈLE D'AFFAIRES ET PROTOCOLE ENTRE LA VILLE ET LA CCSL

- 67 Comme nous l'avons déjà mentionné, la Ville a cédé à la CCSL les terrains pour la construction de la Place Bell par acte constitutif d'emphytéose. Dans le cadre de cette entente contractuelle, la CCSL s'est alors engagée formellement à laisser l'ensemble immobilier en bon état d'entretien et de réparation à la fin de la période contractuelle de 40 ans.
- 68 Dans le but d'être outillée pour remplir cet engagement et planifier en conséquence, la CCSL a évalué les sommes à réserver annuellement pour financer les travaux futurs d'entretien majeur et de remplacement des équipements et des composantes de la Place Bell en fonction de leur cycle de vie. Comme le tableau 4 l'a indiqué, les analyses faites en 2020 prévoient des besoins d'investissements importants à compter de la vingtième année d'exploitation de la Place Bell, soit en 2037.

- 69 En fonction de ces données, l'organisme en est venu à la conclusion que, chaque année, il doit affecter une somme de 4,5 M\$ en vue de financer les futurs travaux de maintien de ses actifs, comme l'a montré le tableau 5. L'état de la situation financière de la CCSL au 31 décembre 2023 présente effectivement plus de 18 M\$ affectés au maintien des actifs dans l'actif net : c'est la somme qu'elle souhaiterait avoir mise de côté.
- 70 **Depuis sa mise en service, la CCSL n'a pas généré suffisamment de surplus pour créer les réserves financières dont elle prévoit avoir besoin dans le futur pour le maintien de ses actifs. Au 31 décembre 2023, elle ne dispose que d'un placement à terme de 3,0 M\$ et de 3,6 M\$ d'encaisse. Dans ce contexte, le projet de révision du modèle d'affaires de la CCSL revêt une importance capitale, notamment pour pérenniser le financement destiné à maintenir en bon état les composantes et les équipements qui composent les actifs de la Place Bell. Depuis 2021, le projet avance lentement, et les délais observés augmentent les risques qui y sont liés, tant pour la CCSL que pour la Ville.**
- 71 D'abord en 2017 puis en 2021, la situation financière de la CCSL a contribué à l'amener, avec la Ville, à se questionner sur les orientations à adopter concernant une éventuelle mise à jour de son modèle d'affaires, incluant la révision du Protocole. L'un des objectifs est d'y inclure de façon plus précise les éléments relevant de l'exploitation du complexe, entre autres pour ce qui est des responsabilités et du financement des activités de maintien des actifs. Les besoins financiers de la CCSL grandissent au fur et à mesure que ses actifs prennent de l'âge. Dans un contexte de statu quo, les réserves financières limitées la placent dans une situation où elle doit établir des priorités en fonction de ses moyens, quitte à reporter certaines interventions jugées importantes, ce qui constitue un risque important.
- 72 La révision de son modèle d'affaires et la mise à jour du Protocole sont des actions cruciales pour garantir que les objectifs en matière de maintien des actifs et les actions qui s'y rapportent sont bien arrimés. Dans une situation complexe, les facteurs de succès passent par l'application des bonnes pratiques de gestion de projet, soit :
- la justification du projet, qui inclut la définition claire des objectifs de révision, la collecte des avis et des attentes de toutes les parties concernées dès le début du processus, l'analyse des changements dans un contexte évolutif, les besoins ou les ressources qui justifient la révision, l'analyse des performances du Protocole précédent pour identifier ce qui a bien fonctionné et ce qui doit être amélioré ;
 - l'élaboration d'un plan de projet détaillé, qui définit les étapes, les ressources nécessaires, les délais et les responsabilités ;
 - l'identification des risques liés à la révision et des stratégies pour les atténuer, ainsi que la stratégie de gestion des parties prenantes, notamment la gestion de la relation avec le partenaire privé dans l'éventualité de la révision du modèle d'affaires ;
 - la mise en place d'indicateurs de performance pour suivre l'avancement de la révision et ajuster le plan si nécessaire ;
 - la documentation de toutes les décisions, discussions et modifications apportées pour garantir la transparence et faciliter la communication.
- 73 La première des priorités 2021-2023 adoptées par le CA de la CCSL comportait un objectif visant à « établir clairement les paramètres de la relation entre la CCSL et la Ville ». L'échéance, qui était fixée à décembre 2022, n'a pas été respectée, et les résultats attendus de la rédaction d'une nouvelle entente suivie de la mise en œuvre d'un exercice de planification stratégique, ne se sont pas matérialisés à ce moment-là.

- 74 En 2024, la CCSL a adopté son Plan stratégique 2024-2026. Elle y a précisé, dans un de ses objectifs, son intention de gérer ses opérations de façon exemplaire, et elle a réitéré son intention de « finaliser et mettre en œuvre l'entente de gestion avec la Ville de Laval ».
- 75 Comme le démontre l'historique des événements, le projet de révision du modèle d'affaires et de mise à jour du Protocole a été lancé dès l'ouverture de la Place Bell, en 2017. Un long processus s'est alors enclenché, et le besoin de révision a été confirmé à nouveau en 2021. Une entente entre les parties pour mettre en œuvre des mesures transitoires à compter d'octobre 2022 ne s'est pas concrétisée. Le projet est toujours en cours au moment où nos travaux s'achèvent. Voici les faits saillants retracés dans la documentation disponible soumise par la CCSL et par la Ville :

2017	En décembre, le directeur général de la Ville informe le président du CA de la CCSL de sa volonté de procéder à la révision du Protocole afin d'y ajouter des précisions sur leurs obligations respectives en contexte d'exploitation.
2018	En mars, la Ville informe la CCSL qu'elle verra à lui revenir sous peu quant au nouveau Protocole qui interviendra entre les deux parties.
2019	En octobre, en plein litige entre la CCSL et son partenaire privé, la Ville relève, dans une note de service interne, plusieurs éléments du budget de l'année 2020 qui l'amènent à s'interroger sur une éventuelle insuffisance de liquidités à la CCSL.
2021	En août, le directeur général de la Ville communique au président du CA de la CCSL sa volonté de modifier le Protocole le plus rapidement possible, afin d'actualiser les mesures qui y sont inscrites. En décembre, la Ville présente au comité exécutif ses recommandations sur les grands principes d'un nouveau modèle de gouvernance pour la CCSL.
2022	Dès janvier, la Ville juge que le déficit de la CCSL pour l'année 2021 est circonstanciel, et constate que l'organisme possédait les liquidités pour verser la somme due à son partenaire privé. Elle conclut que la situation financière de la CCSL n'est pas compromise à court terme, puisque l'organisme possède aussi des liquidités suffisantes pour poursuivre ses opérations. Elle note cependant, comme l'a signalé la CCSL de façon transparente dans ses prévisions budgétaires, une incapacité de financer à long terme la mise en œuvre du plan de maintien des actifs de la Place Bell. L'organisme estime avoir besoin d'une affectation de plus de 4 M\$ par an à une réserve en vue de travaux futurs, alors que les surplus estimés s'élèvent à moins de 1 M\$ par an selon les prévisions financières de la CCSL. En février, la Ville rencontre le CA de la CCSL pour lui présenter les grands principes d'un nouveau modèle de gouvernance et les orientations qu'elle recommande pour assurer la viabilité du plan de maintien des actifs de la Place Bell. En août, après une rencontre entre la Ville et la CCSL, la Ville rédige une proposition qui inclut un modèle d'affaires privilégiant la mise à jour du Protocole, la fin de l'Emphytéose, la prise en charge du plan de maintien des actifs par la Ville, et le versement d'honoraires de gestion à la CCSL. Les parties s'entendent pour mettre en œuvre des mesures transitoires à compter du 1er octobre 2022, ce qui n'a pas été réalisé.

2023	En mars, la Ville envoie au CA de la CCSL une note de service qui résume les changements envisagés et confirme qu'ils lui donneront le même niveau d'autonomie financière pour ses activités d'exploitation. Entre novembre 2022 et juin 2023, pour différentes raisons (retraite, promotion, démission, nomination, congédiement), plusieurs des acteurs clés impliqués dans le processus sont remplacés par de nouvelles personnes qui ont à prendre connaissance du projet.
2024	En juin, une présentation est faite à la Direction générale de la Ville pour décrire les étapes de réalisation à venir en vue de concrétiser le projet de révision du Protocole et obtenir l'approbation de présenter le projet au CE.
2025	En janvier, la Ville présente au CE ses recommandations sur les grands principes d'un nouveau modèle d'affaires pour la CCSL et les prochaines étapes du projet de révision. Elle recommande qu'il entérine les mandats à donner aux services concernés par le projet afin qu'ils procèdent à sa réalisation. À ce propos, le CE demande entre autres d'obtenir la somme visée et un calendrier de travail.

- 76 Comme on peut le constater, le projet n'a pas avancé aussi vite que prévu malgré le souhait exprimé en 2021 de réaliser le projet de révision du Protocole le plus rapidement possible. En effet, en janvier 2025, les parties en sont à planifier les grandes étapes de réalisation, tandis que les responsables, comme les échéanciers, ne sont pas précisés officiellement à ce stade.

Extrait des étapes de réalisation (2025-2027), établies en date de janvier 2025 :

1. Obtenir un accord de principe écrit sur les grandes lignes du nouveau modèle d'affaires.
2. Élaborer un plan de transition, incluant notamment :
 - une réflexion sur le processus de traitement des demandes relatives au maintien des actifs entre la Ville et la CCSL ;
 - la modification du Protocole pour mieux circonscrire les attentes des parties.
3. Démarches de préclôture, incluant notamment l'analyse de l'impact financier découlant du statut fiscal et du déploiement du nouveau modèle d'affaires.
4. Conclusion d'un agenda de clôture des différentes composantes du projet.

- 77 L'absence d'une réelle gestion de projet pour orienter la démarche explique, en partie, ces délais. Les attentes respectives n'ont pas été clarifiées ni enchâssées dans un plan de travail et dans un calendrier commun dès 2021, ce qui a créé, entre autres, un déphasage entre les perceptions des deux parties. Par exemple :

- D'un côté, la CCSL informe son CA, à la séance de mars 2024, qu'« une entente de principe a été conclue » et que « la rédaction complète du nouveau Protocole sera entamée dans les prochaines semaines ».
- De l'autre côté, c'est en janvier 2025 que la Ville confirme qu'elle peut aller de l'avant dans la poursuite des étapes de réalisation du projet de révision du modèle d'affaires de la CCSL, qui inclut la mise à jour du Protocole.

- 78 La disponibilité de données de qualité concernant les actifs de la Place Bell constitue aussi un prérequis à l'avancement du projet. Les analyses et les décisions à prendre en vue de la mise en place d'un nouveau modèle d'affaires doivent reposer sur des données intègres et exactes afin que puissent être mesurées les conséquences financières à long terme des décisions de la Ville et de la CCSL. C'est la raison pour laquelle la présentation de janvier 2025 au CE visait aussi à confirmer l'engagement de la Ville à soutenir la CCSL pour le développement d'un nouveau plan de maintien des actifs qui servira à fournir des données de meilleure qualité.
- 79 **Comme l'a mentionné la section 3.1, les données disponibles en janvier 2025 concernant l'évaluation des coûts rattachés au maintien des actifs de la Place Bell ainsi que l'estimation des besoins de financement sur leur cycle de vie sont caduques. Toutes les parties s'entendent sur le fait qu'il s'agit d'intrants essentiels à une prise de décision éclairée durant les prochaines étapes de révision du modèle d'affaires de la CCSL.**
- 80 Il est important de rappeler qu'en février 2025, la Ville et la CCSL ont travaillé conjointement afin de démarrer un processus d'appel d'offres en vue de procéder à une révision en profondeur du plan de maintien des actifs et des données sur les ressources financières requises à long terme pour maintenir les actifs de la Place Bell en bon état. Le succès de cette démarche, qui est prévue se dérouler au cours de l'année 2025, constitue un prérequis pour soutenir les analyses en vue de la réalisation du projet de révision du modèle d'affaires de la CCSL.
- 81 Une fois connus les coûts sur tout le cycle de vie des actifs, la Ville et la CCSL auront à s'entendre sur les besoins de financement. Elles seront ensuite en mesure d'identifier les sources de financement et de confirmer le partage des responsabilités financières. Parmi les analyses à réaliser, il sera important d'inclure, par exemple :
- Une analyse approfondie pour mettre en perspective les prévisions financières de la CCSL. À l'exception des années durant lesquelles les résultats ont été affectés par le règlement du litige avec le partenaire privé, la CCSL a systématiquement surévalué ses charges dans ses budgets et, par le fait même, a sous-estimé ses résultats financiers, comme le démontre l'annexe III. Par conséquent, les excédents réels ont été supérieurs de près de 1,5 M\$ par an à ceux budgétés en moyenne pour les années 2019, 2020, 2022 et 2023.
 - La prise en compte et l'évaluation des montants d'investissements qui sont prévus comme directement financés par le partenaire privé, pour les travaux devant avoir lieu dans la section de l'amphithéâtre, selon les conditions prévues à l'annexe VI de la Convention. Cet exercice n'avait pas clairement été fait dans le plan de 2020.
 - Des précisions sur les grandes orientations prises par la Ville et la CCSL, l'estimation des sommes qui resteront à financer par la Ville, le cas échéant, les scénarios de différentes modalités de financement qui peuvent être retenues ainsi qu'une analyse de risques en matière de financement.

RECOMMANDATIONS À LA VILLE ET À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL	
2024-3-4	Réviser le modèle d'affaires de la CCSL et mettre à jour le Protocole entre la Ville et la CCSL sur la base d'une gestion de projet en vue notamment : • d'établir la portée, l'échéancier et les coûts dans un plan précis ; • de définir les responsabilités ; • d'analyser les risques et de prévoir les mesures d'atténuation ; • de gérer l'implication des parties prenantes ; • de mettre à jour le plan au fur et à mesure de son avancement, en fonction du contexte et des circonstances.
2024-3-5	Poursuivre le projet de révision du plan de maintien des actifs de la Place Bell et préciser les prévisions des besoins de financement, les modalités permettant d'assurer la pérennité des actifs, ainsi que l'estimation des contributions financières attendues de la Ville et de la CCSL pour y parvenir.

CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE LA CCSL ET SON PARTENAIRE PRIVÉ

82 La Convention prévoit différentes formes de contributions financières en partie fixes et en partie variables de la part du partenaire privé.

Droits d'identification Art. 4.1.1	Vente du nom « Place Bell » donné au Complexe multifonctionnel	20 M\$ Sommes perçues par anticipation à la date de signature de l'entente. Une part de cette somme est constatée annuellement à l'état des résultats, 979 595 \$ en 2023, sous la rubrique des produits d'amphithéâtre, tout au long de la durée de l'entente (245 mois).
Droits d'utilisation Art. 4.1.2	Revenus pour l'usage de l'ensemble des lieux gérés ou occupés par le partenaire : amphithéâtre, espaces commerciaux, bureaux, partie AdR du stationnement	20 M\$ Versements mensuels égaux : • somme de 1,2 M\$/an les 10 premières années ; • somme de 0,8 M\$/an les 10 années suivantes. Aucune indexation

Redevances obligatoires (droits d'utilisation additionnels) Art. 4.1.3 Art. 4.2.2.1.1	Perception de redevances annuelles basées sur la vente de billets pour les spectacles et les matchs de hockey tenus dans l'amphithéâtre	Somme variable basée sur des formules de calcul distinctes pour les spectacles et les matchs de hockey : - versements de trois acomptes provisionnels trimestriels ; - versement du solde dû, à la suite de la réception du rapport de ventes du partenaire certifié par un auditeur indépendant. Taux d'indexation annuel de 2,5 %.
Droits d'utilisation supplémentaires Art. 6.3.1.1	Perception de sommes payées par la CCSL imputables au partenaire privé pour sa quote-part par rapport à l'ensemble de la Place Bell, notamment : - primes d'assurances ; - frais d'entretien ; - coûts d'énergie.	Sommes variables payables dans les trente (30) jours des dates des factures de la CCSL, accompagnées des pièces justificatives appropriées.
Immobilisations supplémentaires Art. 4.3 Avenant n° 7	Obligation de la part du partenaire privé d'investir une somme de 11,95 M\$ en immobilisations supplémentaires	Paiement en date de commencement de la période contractuelle sauf : délai de 48 mois pour un investissement de 1 M\$ dans un tableau numérique extérieur, ou mise en place d'une solution mutuellement satisfaisante.

PERFORMANCE

- 83 Le montant des redevances obligatoires pour une année est directement proportionnel à la performance du partenaire privé : il varie en fonction du nombre de spectacles et de matchs de hockey programmés dans l'amphithéâtre ainsi que du nombre de billets vendus respectivement pour l'un ou l'autre des types d'événements. Les taux applicables pour le calcul des redevances obligatoires sont présentés au tableau 7.

Tableau 7 – Redevances obligatoires, saison 2017-2018¹

Nombre de billets vendus	0-100 000	100 001-200 000	200 001-300 000	300 001 et plus
	Redevances obligatoires (\$/billet vendu)			
Spectacles	1,50	2,75	4,00	
Matchs de hockey	0,75		1,50	2,00

1. Les taux des redevances obligatoires sont indexés annuellement de 2,5% pour toute la durée de la période contractuelle, qui a débuté à la date de réception provisoire de l'amphithéâtre, avec la saison 2017-2018.

Source : Convention de partenariat entre la Cité de la culture et du sport de Laval et l'Aréna des Canadiens inc. 25 janvier 2013, articles 3.2.2 et 4.1.3.2.

- 84 Quoiqu'en nette progression à compter de 2023, les redevances perçues par la CCSL entre 2017 et 2023 n'ont pas atteint le niveau projeté dans la planification initiale, ce qui explique en partie l'incapacité de la CCSL à générer les surplus escomptés pour approvisionner ses réserves financières en vue du maintien des actifs dans le futur.
- 85 **La clause sur la performance contenue dans la Convention consiste en un engagement de la part du partenaire privé à déployer les efforts nécessaires pour la mise en valeur de l'amphithéâtre. Elle offre peu de prise à la CCSL, car elle n'est pas assortie de clauses spécifiques stipulant les mesures qui s'appliquent dans le cas où les hypothèses posées dans la proposition d'intérêts définitive ne se concrétisent pas.**
- 86 La gestion de la clause de performance de la Convention est tributaire des aléas conjoncturels, car elle n'est pas soumise à un cadre assez clairement défini. Elle touche autant au volet du taux d'occupation de l'amphithéâtre et des redevances qui en découlent qu'à celui de l'implication attendue du partenaire privé dans la communauté.
- 87 Précisons qu'aux dires de la CCSL, le règlement des dossiers judiciaires survenu en 2021 a favorisé un contexte plus propice à la communication entre les parties pour pallier les imprécisions de la Convention en matière de performance. Dans ce contexte, la CCSL et son partenaire privé ont négocié à l'amiable divers moyens d'améliorer l'efficacité de leur partenariat à leurs bénéfices respectifs.

- 88 Par ailleurs, le Plan stratégique 2024-2026 de la CCSL comporte aussi un grand objectif, « ancrer la Place Bell dans la communauté », doté d'un sous-objectif qui vise à « actualiser les relations avec le partenaire privé afin d'assurer les engagements prévus à la proposition d'intérêts définitive ». Mais cela n'indique pas avec suffisamment de précision les résultats à atteindre, les actions et les démarches à entreprendre pour y arriver, par exemple s'il s'agit de réévaluer les objectifs communs, de renégocier les termes du partenariat ou de mettre en place des processus pour optimiser la communication. L'atteinte de ce sous-objectif est sur la bonne voie, puisque plusieurs des événements de type communautaire qui ont été présentés dans la proposition d'intérêts définitive du partenaire privé sont planifiés et doivent avoir lieu, principalement au cours de l'été 2025.
- 89 Outre l'imprécision de la clause portant sur la performance, l'application d'autres clauses de la Convention a attiré notre attention. En effet, le respect de certaines d'entre elles n'a pas été établi dès la mise en exploitation de la Place Bell.
- 90 La façon dont la CCSL a suivi le respect des clauses de la Convention lui a fait subir quelques conséquences financières défavorables. Bien que les sommes en jeu soient peu élevées dans l'ensemble, il reste que la CCSL a tardé à encaisser des sommes qui lui étaient dues, ce qui l'a privée de revenus qu'elle n'a pas été en mesure de récupérer entièrement par la suite.
- 91 C'est en juillet 2022 que la CCSL a entrepris pour la première fois des démarches pour l'application de l'article de la Convention, portant sur la refacturation de la quote-part des assurances imputable au partenaire. En décembre 2023, elle a facturé au partenaire sa quote-part des primes d'assurances des cinq dernières années, soit les périodes 2019-2020 à 2023-2024. La CCSL s'est donc privée des 151 k \$ qui lui étaient dus pour ses deux premières années d'opération, et du rendement sur les sommes qui lui ont été rendues à la fin de 2023 plutôt que de s'étaler de 2019 à 2023.
- 92 De plus, la CCSL a choisi de ne pas exiger les versements d'acomptes provisionnels des redevances sur une base trimestrielle comme la Convention le permet : elle s'est ainsi privée d'apports de liquidités sur une base trimestrielle et des revenus d'intérêts sur ces sommes. Elle facture les redevances à son partenaire privé une fois l'an, lorsqu'elle a reçu le rapport de l'auditeur externe qui certifie le nombre de billets vendus et le calcul des redevances obligatoires. Les sommes en jeu étaient inexistantes ou négligeables jusqu'en 2022, mais compte tenu de la tendance à la hausse du total des redevances, les impacts sont susceptibles d'augmenter en conséquence dans le futur.

RECOMMANDATION À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL

2024-3-6

Veiller à l'application de la clause de la Convention sur le versement des acomptes provisionnels et préciser les actions à déployer de même que les cibles de performance visant la mise en valeur de l'amphithéâtre, pour poursuivre la réalisation de l'objectif stratégique d'actualiser les relations avec le partenaire privé.

3.3 Gouvernance et encadrement

- 93 Bien qu'elle soit un organisme privé en vertu de son statut d'OBNL, il n'en demeure pas moins que la CCSL bénéficie d'une infrastructure qui a été largement financée par des fonds publics, et que ses objectifs et son mandat ont également un caractère public. Et comme elle fait partie du périmètre comptable de la Ville, elle doit respecter les saines pratiques en matière de gouvernance et faire preuve d'une grande transparence dans la réalisation de ses activités, dans la gestion des infrastructures qui lui ont été confiées et dans l'utilisation de ses fonds. Ultimement, le CA a pour rôle d'assurer la gouvernance et d'appuyer la CCSL dans l'atteinte des objectifs établis.

- 94 En outre, la CCSL s'est vu confier des responsabilités par la Ville dans un protocole d'entente et dans un acte constitutif d'emphytéose qui fixent, entre autres, l'encadrement qui s'applique principalement sous la forme d'exigences en matière de reddition de comptes annuelle. Aux yeux des contribuables dont les taxes foncières ont financé la construction de la Place Bell, la Ville doit répondre de la CCSL, à qui elle délègue la prestation de services publics et le maintien des actifs, comme elle répond de ses propres services et maintient ses propres actifs. La population s'attend à ce que la Ville veille au respect de normes élevées en matière de gouvernance, d'où l'importance à accorder à l'amélioration continue en la matière.

Gouvernance

Selon l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), « la gouvernance est faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le CA pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation ».

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 95 La CCSL est un OBNL doté d'un CA qui est responsable de respecter les bonnes pratiques en matière de saine gouvernance, pour ce qui est de son fonctionnement, de son implication dans la planification stratégique, de la surveillance et du contrôle ainsi que de la reddition de comptes.

FONCTIONNEMENT DU CA

- 96 Plusieurs éléments importants du fonctionnement du CA de la CCSL correspondent aux bonnes pratiques, par exemple :
- Il a adopté et met à jour au besoin des règlements généraux qui indiquent :
 - o la taille du conseil et le quorum ;
 - o l'éligibilité, le processus d'élection, la durée des mandats des administratrices et administrateurs et le processus d'élection des dirigeantes et dirigeants ainsi que leurs pouvoirs et leurs devoirs ;
 - o la responsabilité de nommer une directrice générale ou un directeur général et de fixer sa rémunération et ses conditions de travail.
 - L'ordre du jour des séances du conseil comprend une période de huis clos des administratrices et administrateurs, et des procès-verbaux de qualité sont produits et adoptés par le CA à la suite des rencontres.

- Il a adopté des mesures pour identifier et gérer les conflits d'intérêts dans ses règlements généraux et dans son code d'éthique et de déontologie. Ce dernier prévoit, entre autres, une déclaration annuelle d'intérêt de la part des administratrices et administrateurs.
- Il tient plus de 10 réunions par an avec un taux élevé d'assiduité, qui varie de 87 % à 98 % des membres présents annuellement pour la période de 2020 à 2023.

- 97 **Le fonctionnement du CA est encadré par des règlements généraux relativement bien étoffés; toutefois, des précisions sur certains aspects mériteraient d'être ajoutées. C'est le cas pour le partage des responsabilités entre le CA et la direction générale, la nécessité de définir le profil des compétences recherchées avant la nomination d'un nouvel administrateur ou d'une nouvelle administratrice et d'élaborer un programme de formation des membres, ainsi que le besoin d'adopter un plan de travail annuel pour s'assurer de couvrir toutes les responsabilités qui lui incombent.**
- 98 Les encadrements en vigueur décrivent partiellement le partage des responsabilités entre le CA, sa présidente ou son président et la direction générale. Ils abordent la question de l'embauche de la directrice générale ou du directeur général, mais ils ne couvrent pas d'autres responsabilités du conseil. Par exemple, ils omettent la question de la contribution active du conseil à la préparation du plan stratégique et à son suivi, alors que les attentes mutuelles à cet égard devraient être clarifiées.
- 99 Les règlements généraux ne prévoient pas la nécessité pour le CA de dresser annuellement le profil des compétences complémentaires dont il a besoin pour atteindre ses objectifs. Cependant, depuis qu'elle a reçu une recommandation de la Commission de la gouvernance de la Ville en ce sens, la CCSL a élaboré et met à jour une matrice de compétences.
- 100 Par ses lettres patentes, la CCSL n'a pas le loisir de choisir les membres de son CA, mais rien ne l'empêche de signifier clairement ses besoins aux organismes concernés par la nomination des administratrices et administrateurs, ce qu'elle ne fait pas officiellement. En effet, elle n'a pas libellé de profil des compétences recherchées pour la nomination qui a eu lieu durant la période couverte par nos travaux.

**Organismes concernés
par la nomination
des administratrices et
administrateurs de la CCSL**

La Ville de Laval désigne quatre personnes.

Le CA de la Corporation de la Salle André-Mathieu désigne deux personnes.

Le CA de l'organisme Hockey Région Laval désigne une personne.

- 101 Depuis 2020, le CA n'a pas prévu de séances de formation en vue de mieux outiller les administratrices et administrateurs dans l'exercice de leurs responsabilités. Aucune formation n'a été offerte pour la mise à jour des connaissances en gouvernance ou dans certains domaines comme la planification stratégique, la gestion des actifs, la cybersécurité et l'éthique. La CCSL ne prévoit pas non plus de formation de ses membres concernant des changements législatifs comme l'entrée en vigueur des dispositions de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*, entrée en vigueur en 2021 et mise en œuvre graduellement jusqu'en septembre 2024. Par exemple, une politique sur la protection des renseignements personnels et la confidentialité a été élaborée, mais elle n'avait pas été adoptée par le CA ni publiée sur le site web de la CCSL avant que nous le signalions, et les procédures pour soutenir sa mise en œuvre étaient toujours en cours d'élaboration en décembre 2024.
- 102 Nous avons noté l'absence d'un calendrier de travail au début des années 2022, 2023 et 2024 destiné à assurer de couvrir tous les aspects des responsabilités du conseil, et à signifier ses besoins d'information à la direction de la CCSL, le cas échéant. Cet outil permet de fournir au CA l'information essentielle à l'évaluation de son fonctionnement faite une fois l'an. De plus, il fournit une base de référence pour mesurer sa performance dans l'exercice de ses responsabilités en matière de planification stratégique, de surveillance des activités et de reddition de comptes. Il permet aussi de prendre des mesures d'amélioration au besoin. En janvier 2025, le CA a corrigé la situation et a adopté un plan de travail pour l'année à venir. Nous n'avons pas été en mesure d'auditer sa mise en œuvre, étant donné la date de fin de nos travaux.

RESPONSABILITÉS DU CA EN MATIÈRE DE SAINTE GOUVERNANCE

Élaborer un plan stratégique et des objectifs

- 103 Il est essentiel que les administratrices et administrateurs contribuent activement à l'élaboration du plan stratégique en intervenant à chacun des moments clés. Pour respecter les principes de saine gouvernance, le CA doit énoncer clairement sa volonté de contribuer au plan stratégique et élaborer un plan de travail comprenant un échéancier. Il doit :
- énoncer sa vision et se prononcer sur les orientations ;
 - adopter un plan stratégique qui contient des indicateurs quantifiant les cibles à atteindre pour respecter ses objectifs ;
 - effectuer un suivi périodique de la mise en œuvre du plan stratégique et mesurer la performance ;
 - approuver le plan d'action annuel préparé par l'équipe de direction selon le plan stratégique.
- 104 En pratique, l'équipe de direction assume généralement le leadership dans le processus. Il est normal et souhaitable, compte tenu de son expertise, qu'elle alimente les membres et les guide dans l'établissement des priorités. Mais la responsabilité finale des décisions stratégiques incombe au CA.

105 Le plan stratégique 2024-2026 a été préparé par la direction de la CCSL, mais le CA n'a pas contribué au préalable à son élaboration en participant aux discussions sur les orientations ou l'analyse de risque, par exemple. Par ailleurs, conformément aux saines pratiques, le CA a approuvé le plan stratégique de la CCSL en janvier 2024 et il a exprimé la volonté d'en faire la revue annuelle.

106 En mai 2022, la direction de la CCSL a présenté au CA un plan d'action qui regroupait les priorités de la CCSL pour les années 2021 à 2023. Ce plan a été adopté par une résolution du conseil avec une recommandation de s'assurer que les échéances prévues étaient bien évaluées et réalistes. En septembre 2022, une analyse des risques stratégiques, financiers, opérationnels et de ressources humaines a été déposée au conseil, et un suivi devait en être fait tous les trois mois ou dans le rapport d'activités subséquent, mais les procès-verbaux du CA ne comportent pas de trace que cela ait été fait par la suite.

Plan d'action 2021-2023

Le plan d'action 2021-2023 de la CCSL (ci-dessous nommée : La Cité) comportait les quatre priorités suivantes (extraits) :

- La Cité a la responsabilité de s'assurer de la pérennité de l'infrastructure et du haut niveau de qualité et de sécurité des installations (6 objectifs).
- À la suite de la pandémie, une relance doit être mise en place afin de retrouver un niveau de revenus acceptable et réaffirmer le niveau de qualité des services (4 objectifs).
- Après une première phase d'exploitation, une réflexion à différents niveaux sur l'approche organisationnelle actuelle est souhaitable (2 objectifs).
- La Cité est une corporation qui a adhéré à des principes, des lois et des politiques. La corporation a la responsabilité d'assurer une saine gestion des ressources humaines, financières et corporatives (6 objectifs).

107 Chaque priorité du plan d'action 2021-2023 se déclinait en un certain nombre d'objectifs, et le plan déterminait les moyens à déployer pour atteindre les objectifs, les personnes responsables de mettre en œuvre ces moyens, les échéanciers, les ressources nécessaires, les résultats attendus et un statut de l'avancement. Cependant, les objectifs qui y étaient mentionnés, quoique pertinents, étaient généralement opérationnels. Par exemple, pour la priorité, qui visait précisément la pérennité de l'infrastructure, on retrouvait l'objectif de « compléter l'inventaire des équipements de la Place Bell ».

108 Un suivi de la mise en œuvre du plan a été déposé en mai 2023, dépôt qui a donné lieu à une résolution du conseil ainsi qu'à une requête pour que le prochain plan d'action 2023-2025 soit présenté de manière concomitante avec le budget 2024. Mais il n'y a pas eu de demande de suivi particulier pour certaines actions dont les statuts n'étaient pas terminés, comme celle de mettre à jour le plan des mesures d'urgence, qui avait pris du retard. Comme un changement au poste de la direction générale avait eu lieu en avril 2023, les responsabilités de suivi de la part du CA étaient encore plus importantes durant cette période de transition.

- 109 Il faut noter que la CCSL a énoncé à quelques reprises l'intention de se doter d'un plan stratégique. Par exemple, un objectif d'établir clairement les paramètres de la relation entre la CCSL et la Ville figure au tableau des priorités 2021-2023. Les résultats attendus en lien avec cet objectif étaient d'abord d'approuver la version révisée du Protocole d'entente avec la Ville et, conditionnellement à cela, de procéder à un exercice de planification stratégique en respectant un échéancier visant décembre 2022. Comme le projet de révision a pris du retard, la suite n'a pas eu lieu à ce moment.
- 110 Dans les faits, c'est en janvier 2024, quelques mois après l'adoption du budget 2024, que les orientations stratégiques 2024-2026 ont été présentées au CA.

Plan stratégique 2024-2026

Le plan stratégique 2024-2026 de la CCSL comprend 5 grands objectifs :

- Accueillir des événements sportifs et culturels d'envergure sur glace et hors glace (3 sous-objectifs) ;
- Diversifier les revenus auprès de la clientèle privée (5 sous-objectifs) ;
- Ancrer la Place Bell dans la communauté (3 sous-objectifs) ;
- Contribuer au dynamisme de la collectivité (4 sous-objectifs) ;
- Gérer les opérations de façon exemplaire (4 sous-objectifs).

- 111 Certains des éléments préalables à l'élaboration du plan stratégique n'ont pas été achevés. Principalement, il n'y a pas eu de présentation au CA d'une mise à jour ou d'une nouvelle analyse des risques en vue d'assurer une compréhension commune de l'évolution du contexte et des enjeux pour 2024-2026 et de vérifier qu'ils seraient adéquatement pris en compte dans la planification.
- 112 À la suite de la présentation, le conseil a proposé de discuter une fois l'an du suivi des objectifs stratégiques, ce qui est une bonne initiative. Mais il manque les indicateurs et les cibles pour en mesurer le degré d'atteinte. En effet, si la détermination des grands objectifs stratégiques de janvier 2024 constitue un pas dans la bonne direction, il reste à achever l'exercice de planification par l'adoption :
- d'indicateurs de mesure et de cibles à atteindre pour permettre à la direction et au conseil d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs ;
 - d'un plan de mise en œuvre et d'un plan d'activité annuel pour situer dans le temps les actions à réaliser et les personnes responsables.
- 113 Le contexte de révision du Protocole avec la Ville complexifie l'exercice, mais il n'empêche pas de bonifier le plan stratégique avec des indicateurs et des cibles. En effet, les grands principes qui sous-tendent le projet de révision du Protocole ont été confirmés par les parties. De plus, le plan stratégique peut être mis à jour en tout temps selon les événements à venir.

Superviser, surveiller et contrôler les affaires

- 114 Conformément à ses règlements généraux et à sa politique de gestion financière, le CA de la CCSL exerce des activités en lien avec la supervision, la surveillance du respect des politiques et des plans ainsi que le contrôle des affaires, parmi lesquelles figurent la réception ou les approbations des documents suivants :
- budget d'exploitation et budget d'immobilisations ;
 - états financiers audités et rapport annuel de gestion ;
 - mise à jour des règlements généraux, du code d'éthique et de déontologie, de la politique de gestion financière, incluant la tarification et la rémunération, ainsi que du cadre d'utilisation de la loge d'entreprise ;
 - engagements ou dépenses de plus de 25 000 \$.
- 115 **Il manque certaines activités importantes dans l'ensemble des travaux réalisés annuellement par le CA, ce qui limite l'exercice complet de ses responsabilités au regard des meilleures pratiques de gouvernance.**
- 116 En premier lieu, on constate que les moyens de contrôle en place ne suffisent pas toujours pour garantir l'application de certaines des mesures d'encadrement. Par exemple, le code d'éthique et de déontologie exige une déclaration annuelle d'intérêt de la part de chaque administratrice et administrateur. Bien que cela ait été respecté en 2022 et en 2024, les formulaires de déclarations n'ont pas été signés en 2021 et en 2023, et le manquement n'a pas été signalé.
- 117 D'une part, le CA de la CCSL ne s'est pas doté d'un processus d'évaluation de la performance de la direction et, jusqu'en décembre 2024, il n'a pas évalué formellement par écrit les personnes qui ont assuré la direction de la CCSL. Un processus d'évaluation clairement établi s'avère un outil de gouvernance indispensable lorsque se produit une situation problématique mettant en cause un représentant de la haute direction. C'est pourquoi il est préférable d'instaurer et de peaufiner ce processus dans des conditions favorables, comme celles que la CCSL connaît actuellement. D'ailleurs, en 2025, le CA s'est doté d'un outil pour procéder annuellement à une telle évaluation.

Nomination, rémunération et évaluation de la performance du poste de la direction générale

Selon les bonnes pratiques, le CA nomme la directrice générale ou le directeur général, et il fixe sa rémunération et les termes de son engagement. À titre de supérieur hiérarchique, il fixe des objectifs et évalue, au moins une fois par année, la performance de la personne qui détient le poste de haute direction pour apprécier sa réponse aux différentes attentes signifiées par le conseil ainsi que sa contribution et pour lui donner une rétroaction constructive.

- 118 D'autre part, le CA reçoit annuellement le rapport d'audit financier qui l'assure de l'exactitude et de la transparence des états financiers, ce qui constitue une activité essentielle. Néanmoins, il lui manque de l'information pour assumer pleinement sa responsabilité en matière de conformité aux lois et règlements comme la *Loi de l'impôt sur le revenu* (conformité des calculs des avantages imposables accordés aux membres du personnel) ou la *Loi sur le bâtiment* (respect du Code du bâtiment et du Code de sécurité). En conséquence, il n'a pas en main tout le nécessaire pour s'assurer de contrôler l'ensemble des risques juridiques et la conformité réglementaire, comme l'a relevé la Commission de la gouvernance en 2024. À cet égard, les bonnes pratiques mettent de l'avant l'utilité pour un CA de demander à la direction de lui fournir annuellement une attestation prouvant que l'organisme respecte toutes les exigences des autorités gouvernementales qui la concernent. Par ailleurs, la CCSL a ajouté cette pratique au plan de travail de son CA pour l'année 2025. Nous n'avons cependant pas été en mesure d'en auditer la mise en œuvre compte tenu de la date de fin de nos travaux.
- 119 De plus, le CA ne demande pas de reddition de comptes précise et régulière sur la mise en œuvre du PGA et la mise à jour du plan des mesures d'urgence. En conséquence, il peut difficilement apprécier la suffisance des moyens pris pour assurer la pérennité des actifs et la sécurité des usagers. Durant les premières années qui suivent la mise en activité de l'infrastructure, les risques sont moins importants, mais plus les actifs prennent de l'âge, plus les risques relatifs augmentent et plus l'implication du conseil prend de l'importance.
- 120 Par ailleurs, les questions liées à l'éthique prennent de plus en plus d'importance dans la gouvernance des organismes en général. À cet effet, nous avons relevé un aspect qui peut s'avérer sensible pour un organisme sur lequel la Ville est réputée détenir le contrôle. En effet, la CCSL dispose à titre gratuit d'une loge d'entreprise dans l'amphithéâtre en vertu de la Convention avec son partenaire privé. Les administratrices et les administrateurs ainsi que le personnel de la CCSL sont susceptibles de bénéficier de l'usage de la loge. À ce propos, le CA a adopté un cadre d'utilisation de cette loge en 2018, et une mise à jour a eu lieu en 2024 puis à nouveau en janvier 2025.
- 121 La CCSL a pris l'initiative de consulter une entité indépendante pour obtenir des conseils sur le contenu du cadre d'utilisation de la loge d'entreprise, une première fois pour la préparation de la version adoptée en 2018 et ensuite pour celle de 2025. Chaque fois, elle a donné à l'organisme indépendant un mandat de services-conseils durant la phase de rédaction du projet de cadre d'utilisation. Cependant, l'organisme n'a pas eu le mandat d'analyser et de produire un avis sur la version définitive du document. La CCSL a apporté plusieurs améliorations au cadre de gestion de la loge lors de la révision de 2025. Elle a notamment :
- mieux décrit les objectifs d'un tel cadre et ses fondements éthiques ;
 - bien indiqué que l'ordre de priorité pour l'attribution du droit d'utilisation privilégie en tout premier lieu son utilisation par une clientèle en situation de vulnérabilité ou par un organisme communautaire, sportif ou culturel ou une institution lavalloise ;
 - mentionné que les frais d'utilisation, lorsqu'ils s'appliquent, sont déterminés selon une grille tarifaire approuvée par le CA ;
 - décrit les responsabilités de la direction générale en ce qui concerne le respect du cadre et la reddition de comptes au CA ;
 - décrit les procédures et le formulaire de demande d'utilisation.

- 122 La mise en œuvre du cadre d'utilisation adopté en 2018 et mis à jour en 2024 n'a pas permis au CA d'apprécier et de justifier l'utilisation faite de cette loge au fil du temps ni d'exercer sa responsabilité de contrôle. À ce propos, les améliorations apportées en 2025 sont notables.
- 123 Cependant, un écart subtil demeure entre le contenu de la version définitive du cadre de gestion de la loge d'entreprise et les recommandations émises par l'entité indépendante à l'intention de la CCSL en 2025. En effet, les précisions apportées à la version définitive du cadre portent à confusion concernant les justifications des demandes d'utilisation de la loge par les membres du CA ou du personnel de la CCSL. L'encadrement prévoit qu'un membre du CA ou du personnel a la possibilité de se voir accorder un droit d'utilisation de la loge deux fois par année, ce qui peut être contradictoire avec un autre point qui mentionne que l'utilisation de la loge ne doit pas favoriser des intérêts personnels ou privés. Les notions d'intérêts personnels ou privés ne sont pas définies à l'aide d'exemples, alors que cela en favoriserait une compréhension commune par toutes les personnes concernées. Il n'est pas mentionné que les demandes des membres du CA ou du personnel doivent s'inscrire dans le cadre de leurs fonctions et être motivées par l'intérêt public, comme le suggérerait l'organisme indépendant qui a été consulté. Le nouveau cadre ayant été adopté en janvier 2025, nous n'avons pas été en mesure d'auditer sa mise en œuvre avant la date de fin de nos travaux pour nous assurer de l'interprétation qui en est faite.
- 124 Puisque tous les membres du CA et du personnel sont susceptibles de bénéficier de droits d'utilisation de la loge, il aurait été plus prudent de retenir telles quelles toutes les recommandations reçues pour l'élaboration de la version définitive du cadre de gestion. Cela aurait eu pour effet de dissiper toute apparence de conflit d'intérêts.

Rendre compte de la performance

- 125 En principe, on s'attend à ce que la présidente ou le président du CA, conjointement avec la directrice générale ou le directeur général, publie chaque année, de préférence sur le site web de l'organisme, le rapport d'activités et l'avancement du plan stratégique, incluant :
- les perspectives de développement, les enjeux et les défis de la prochaine année ;
 - les réussites et les défis de la dernière année.
- 126 **Depuis deux ans, la CCSL produit un rapport annuel qui présente ses principales activités. Cependant, l'absence d'information sur des indicateurs et des cibles préétablies rend difficile l'évaluation objective de sa performance.**
- 127 En 2023, pour la première fois, la CCSL a présenté aux administratrices et administrateurs un rapport annuel qui faisait état de ses activités de l'année 2022. L'exercice ayant été reproduit en avril 2024, les membres ont reçu et approuvé le rapport annuel 2023, qui contient :
- la présentation des membres du CA et de l'équipe de gestion ;
 - une brève description des installations ;
 - la mission et les principales orientations (4), la vision, les valeurs (4) et les objectifs stratégiques (5) ;

- la description des événements importants de l'année et de la programmation communautaire, ainsi que des données sur les revenus, les dépenses, les assistances dans l'amphithéâtre, les types de clientèle et leur contribution respective aux revenus totaux dans le secteur communautaire, et enfin le taux d'utilisation des glaces communautaires.

128 Dans ces deux rapports annuels, on note l'absence d'une référence aux priorités qui avaient été adoptées par le CA en 2022, et celle d'un statut concernant l'avancement de leur réalisation. Pour respecter les bonnes pratiques, il serait approprié de rendre public l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique dans le rapport annuel.

129 Outre cet aspect, la CCSL fait preuve de la transparence à laquelle on s'attend de la part d'un organisme à qui la Ville a confié un mandat important. En effet, elle publie sur son site web plusieurs informations relatives à sa gouvernance et aux contrats qui la lient à la Ville et à son partenaire privé :

- mission, objectifs, valeurs ;
- nom et fonction des membres du CA ;
- documents officiels (lettres patentes et lettres patentes supplémentaires, code d'éthique et de déontologie, règlements généraux, états financiers et budgets historiques) ;
- procès-verbaux des assemblées générales depuis novembre 2009, et résolutions du CA depuis mai 2010 ;
- Protocole et Emphytéose entre la Ville et la CCSL ;
- Convention entre le partenaire privé et la CCSL, et tous ses avenants.

RECOMMANDATIONS À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL

2024-3-7

Bonifier le cadre de fonctionnement du CA par une révision des règlements généraux ou par l'adoption d'une charte ou d'une politique de gouvernance ou tout autre moyen choisi pour inclure notamment :

- la description du partage des responsabilités entre le CA et la direction générale ;
- le développement d'un processus de sélection des membres basé sur un profil de compétences, à définir conjointement avec les organismes responsables de recommander les nominations ;
- le besoin d'élaborer un programme de formation des membres ;
- les avantages à se conformer à toutes les recommandations émises par un organisme indépendant reconnu avant d'adopter la forme définitive d'un encadrement qui est susceptible de concerner directement tous les membres du CA ;
- la nécessité d'adopter un plan de travail annuel pour s'assurer de couvrir toutes les responsabilités qui lui incombent ;
- l'ajout de critères sur la qualité de l'exercice des responsabilités lors de l'évaluation annuelle des activités du conseil.

RECOMMANDATIONS À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL	
2024-3-8	Ajouter des activités qui améliorent l'exercice des responsabilités du CA : • Contribuer de façon active à la détermination et à l'analyse des risques stratégiques auxquels doit faire face la CCSL, à l'élaboration du plan stratégique et à l'établissement et à la mise en œuvre des modalités de suivi du plan. • Implanter à long terme les procédures pour : ○ l'évaluation de la performance de la directrice générale ou du directeur général ; ○ l'attestation de conformité à la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> incluant le calcul des avantages imposables accordés aux membres du personnel ; ○ l'attestation de conformité aux exigences du Code du bâtiment et du Code de sécurité ; ○ le suivi de la mise en œuvre du plan de maintien des actifs et du plan des mesures d'urgence ; ○ le suivi de l'utilisation éthique et transparente de la loge d'entreprise ; ○ le contrôle des signatures annuelles des déclarations d'intérêts. • Poursuivre l'édition d'un rapport annuel en y ajoutant l'évaluation objective de la performance de la CCSL selon des indicateurs et des cibles préétablies, et en le complétant avec des données sur le fonctionnement et sur les activités du CA.

CADRE DE GOUVERNANCE DÉFINI PAR LA VILLE

DISPOSITIONS DU PROTOCOLE D'ENTENTE ET DE L'ACTE CONSTITUTIF D'EMPHYTÉOSE

130 Tel que mentionné précédemment, le Protocole entre la CCSL et la Ville a été signé en 2012, et n'a pas été révisé depuis. Les mesures d'encadrement qui s'y trouvent se résument à demander à la CCSL :

- de s'assurer de respecter les dispositions de la Politique de gestion contractuelle de la Ville ;
- d'obtenir l'approbation préalable du CE de la Ville dans le cas où la CCSL doit aliéner ses droits à un tiers ;
- de présenter annuellement, au CE de la Ville, le budget d'exploitation et le budget d'immobilisations, les états financiers annuels audités, le rapport des activités de la CCSL et, de manière générale, de répondre à toute demande d'information que pourrait lui soumettre le CE.

131 Le Protocole en vigueur présente peu d'exigences de la part de la Ville en matière de pratiques de gouvernance, alors qu'il constitue le véhicule formel par lequel elle peut imposer un encadrement à l'organisme auquel elle a confié un mandat important et s'assurer de l'adoption de saines pratiques. Il manque de précision, entre autres sur :

- **la durée et les modalités de révision de l'entente à une fréquence déterminée;**
- **toutes les décisions qui pourraient nécessiter l'approbation de la Ville;**
- **les attentes de la Ville en matière de gouvernance, d'éthique, de transparence et de mise en place de mécanismes formels de gestion tels que l'adoption de politiques particulières.**

132 En général, la Ville impose au moins quelques exigences aux organisations qui souhaitent devenir des partenaires et avoir accès à du soutien municipal. En effet, sa Politique d'admissibilité aux organisations lavalloises demande explicitement aux organismes de démontrer qu'ils disposent d'un mécanisme visant à identifier, à divulguer et à gérer les situations de conflit d'intérêts au sein du CA ou dans le cadre de leurs liens avec la Ville. Elle exige aussi qu'ils démontrent que leurs administratrices et leurs administrateurs sont formés en matière de gouvernance. Dans des ententes conclues avec certaines organisations, elle requiert formellement un engagement à respecter les bonnes pratiques en matière de gouvernance et d'éthique et à agir de manière à ne pas nuire à la réputation de la Ville. Elle spécifie aussi qu'elle se réserve le droit de résilier l'entente pour cause de manquement en matière d'éthique, de gouvernance ou d'intégrité. Rien de cela n'apparaît dans le Protocole avec la CCSL ni dans l'Emphytéose, malgré l'importance majeure du mandat qui lui est confié.

133 Mentionnons qu'à l'occasion, la Ville a manifesté sa volonté d'encadrer certaines décisions de la CCSL. La demande n'a pas donné lieu à un avenant signé par les parties. Cela aurait été une bonne façon de faire. Par exemple, en décembre 2017, le directeur général de la Ville a écrit au président du CA de la CCSL pour l'informer que les autorités municipales souhaitaient être consultées et donner leur accord avant que la CCSL approuve d'éventuelles nouvelles modalités contractuelles avec son partenaire privé. Cependant, il ne précise ni la forme d'approbation ni l'instance responsable.

EXIGENCES DE GOUVERNANCE DE LA PART DE LA VILLE

134 De façon plus large, la Commission de la gouvernance a été mandatée par le conseil municipal afin de promouvoir et de renforcer la transparence, la reddition de comptes et la saine gouvernance au sein des organismes assujettis à sa juridiction. Selon le règlement L-12293 constituant la Commission de la gouvernance, les OBNL qui font partie du périmètre comptable de la Ville, ceux qui reçoivent une subvention annuelle de plus de 100 000 \$ ainsi que tout organisme inclus au plan de travail de la Commission sur recommandation du Secrétariat à la gouvernance, font partie des organismes assujettis. Le rôle du Secrétariat à la gouvernance est de soutenir la Commission, d'accompagner les conseils d'administration d'OBNL dans la mise en œuvre des recommandations et de leur offrir des formations sur leurs responsabilités.

- 135 **En 2014, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) a recommandé à la Ville de préciser le cadre de gouvernance et d'imputabilité des organismes à qui elle confie des mandats d'offrir des services de compétence municipale, ce qu'elle n'a pas fait. L'absence d'une telle base de référence commune à laquelle les organismes auraient l'obligation contractuelle de se conformer complique les interventions destinées à renforcer la saine gouvernance, car les attentes de la Ville ne sont pas énoncées clairement dès le départ.**
- 136 Prenons comme exemple le cas de la CCSL, qui a été sollicitée trois fois pour répondre aux demandes de la Commission de la gouvernance. De façon générale, le respect des principes de base de saine gouvernance a été constaté par la Commission. À la suite des travaux, les rapports de la Commission comportaient toutefois des recommandations pour l'amélioration de certaines pratiques. La CCSL a reçu :
- un rapport sans recommandation en 2018 ;
 - un rapport en 2020 qui :
 - o souligne un potentiel enjeu d'indépendance des administratrices et administrateurs qui sont désignés par les organismes responsables ;
 - o recommande, entre autres, de se doter d'une matrice de compétences afin d'identifier les forces et les faiblesses du CA ;
 - un rapport en 2024 qui comporte cinq recommandations portant sur :
 - o l'adoption d'un mandat écrit détaillé du CA ;
 - o l'élaboration d'un plan de travail annuel du CA ;
 - o l'actualisation du processus d'évaluation annuelle du CA ;
 - o la formation en gouvernance des membres du CA ;
 - o l'exigence du dépôt d'une attestation de conformité aux obligations légales de la CCSL et le suivi des déclarations de conflits d'intérêts.
- 137 La mise en garde de 2020 n'a pas mené à des actions spécifiques de la part de la CCSL : la matrice de compétences a été produite, mais elle n'a pas servi à élaborer un profil de compétences précis à utiliser au moment de pourvoir un siège vacant au CA. Le manque de clarté concernant les attentes de la Ville en matière de gouvernance envers la CCSL complique les interventions de toutes les parties prenantes.
- 138 Cette situation constitue un exemple des conséquences, pour la Ville et ses mandataires, du flou créé par l'absence d'un encadrement clair auquel se référer en matière de gouvernance. La situation actuelle ne donne pas de prise très formelle et concrète à la Ville pour imposer la prise de mesures correctives dans un laps de temps donné, dans une optique d'amélioration continue.

RECOMMANDATION À LA VILLE ET À LA CITÉ DE LA CULTURE ET DU SPORT DE LAVAL	
2024-3-9	Clarifier et inclure, d'un commun accord, les éléments de saine gouvernance qui s'appliquent au Protocole entre la Ville et la CCSL : • la durée et les modalités de révision de l'entente à une fréquence déterminée ; • tous les types de décisions qui pourraient nécessiter l'approbation de la Ville ; • les attentes de la Ville en matière de gouvernance, d'éthique, de transparence et de mise en place de mécanismes formels de gestion tels que l'adoption de politiques particulières.
RECOMMANDATION À LA VILLE DE LAVAL	
2024-3-10	Adopter une base de référence formelle et commune, comme une politique ou une autre forme d'encadrement, pour clarifier et préciser ses attentes à l'égard de la saine gouvernance, de l'éthique, de la transparence et de la reddition de comptes de la part des organismes à but non lucratif à qui la Ville confie des mandats.

4. CONCLUSION

- 139 La CCSL dispose d'un cadre de gouvernance et de mécanismes de gestion qui lui ont permis de s'acquitter de l'ensemble de ses obligations financières depuis sa mise en exploitation en 2017, incluant le règlement d'un litige coûteux avec son partenaire privé.
- 140 Cependant, ses actifs prennent de l'âge et, pour s'assurer de les garder en bon état, elle doit améliorer la qualité des données les concernant ainsi que mieux planifier et contrôler les interventions d'entretien et de remplacement à effectuer. De plus, elle aura à développer et à garder à jour un nouveau plan de maintien, et à se doter d'un programme d'entretien préventif dans lequel les interventions à réaliser par le personnel de la CCSL seront intégrées au même titre que les interventions attendues des fournisseurs. Elle a d'ailleurs amorcé un projet en ce sens en collaboration avec la Ville en février 2025.
- 141 La CCSL a fait preuve de prudence en évaluant les sommes qu'elle aurait dû mettre en réserve annuellement pour faire face à ses obligations futures lorsque des investissements majeurs seront nécessaires pour entretenir ou remplacer des équipements ou des composantes en fin de vie utile. Mais elle n'a pas réussi à générer des surplus financiers suffisants pour créer de telles réserves. Pour gérer les risques en matière de pérennité des actifs, le temps est venu de réévaluer les besoins de financement avec des hypothèses plus actuelles et de poursuivre, en étroite collaboration avec la Ville et dans une forme de gestion de projet plus structurée que par le passé, le projet de révision du modèle d'affaires de la CCSL et du Protocole qui la lie à la Ville.

- 142 Concernant la Convention avec son partenaire privé, le contexte et les circonstances des premières années d'activité de la Place Bell n'ont pas été favorables à l'atteinte des niveaux de performance auxquels la CCSL s'attendait. Mais la situation évolue positivement. Il lui reste à préciser les actions à déployer pour actualiser la relation avec son partenaire et à poursuivre leur collaboration en vue du développement de différents projets de nature communautaire.
- 143 Par ailleurs, bien que le CA exerce déjà ses responsabilités de base, la CCSL sortira gagnante du renforcement de sa gouvernance par une implication plus active de ses administrateurs et administratrices, notamment dans la planification stratégique et la reddition de comptes.
- 144 Quant au Protocole que la Ville a signé avec la CCSL, il prévoyait un encadrement assez strict durant la phase de construction de la Place Bell, mais il reste plutôt flou quant aux attentes de la Ville pour la suite. Il prévoit, sans en préciser le contenu, des redditions de comptes qui n'ont pas toutes été exigées dans le passé.
- 145 Comme les coûts de construction de la Place Bell ont été financés à 86 % par des fonds publics, les contribuables considèrent que la Ville doit répondre de la CCSL, à qui elle délègue la prestation de services publics, comme elle répond de ses propres services. Ils et elles s'attendent à ce que la Ville veille au respect de normes élevées en matière de gouvernance. C'est pourquoi cette dernière a tout avantage à préciser ses exigences en matière de gouvernance dans les discussions futures sur la révision du Protocole avec la CCSL.

ANNEXE I – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF 1

Déterminer si la CCSL dispose d'un cadre de gouvernance, d'outils de planification et de mécanismes de gestion qui lui permettent de s'acquitter de ses obligations financières ainsi que de respecter ses obligations, notamment en matière de pérennité des actifs.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 La CCSL s'est dotée d'un cadre de gestion de ses actifs :
 - 1.1.1 Elle a dressé et elle tient à jour un inventaire des infrastructures sous sa responsabilité, y compris une évaluation de leur état, de leur déficit de maintien d'actifs (le cas échéant) et de leur valeur de remplacement ;
 - 1.1.2 Elle détient un plan de gestion de ses actifs qui détaille la nature, le moment et l'estimation du coût des interventions d'inspection, d'entretien préventif, de maintien et de remplacement sur toute la durée de vie de ses actifs ;
 - 1.1.3 Elle planifie et réalise ses investissements à long terme au moment opportun, et déploie les moyens à sa disposition pour assurer sa viabilité financière en conséquence ;
 - 1.1.4 Elle maintient des assurances tous risques à un niveau suffisant pour couvrir la valeur de remplacement en cas de sinistre ;
 - 1.1.5 Elle documente les interventions réalisées pour se conformer au *Code de sécurité*, chapitre VIII Bâtiment, et à ses autres obligations légales et réglementaires.
- 1.2 Le conseil d'administration applique les saines pratiques de gouvernance, il exerce son rôle de surveillance et en rend compte. Pour ce faire, notamment :
 - 1.2.1 Il a mis en place et applique des mesures pour identifier et gérer les conflits d'intérêts ;
 - 1.2.2 Il a adopté un plan stratégique doté d'orientations, d'objectifs clairs et d'indicateurs quantifiant les cibles à atteindre, ainsi qu'un plan de gestion des risques pour favoriser le suivi des enjeux stratégiques.
- 1.3 La CCSL surveille le respect mutuel des clauses de la Convention avec son partenaire privé et elle s'assure d'exploiter les occasions financières et communautaires que cette convention lui permet.

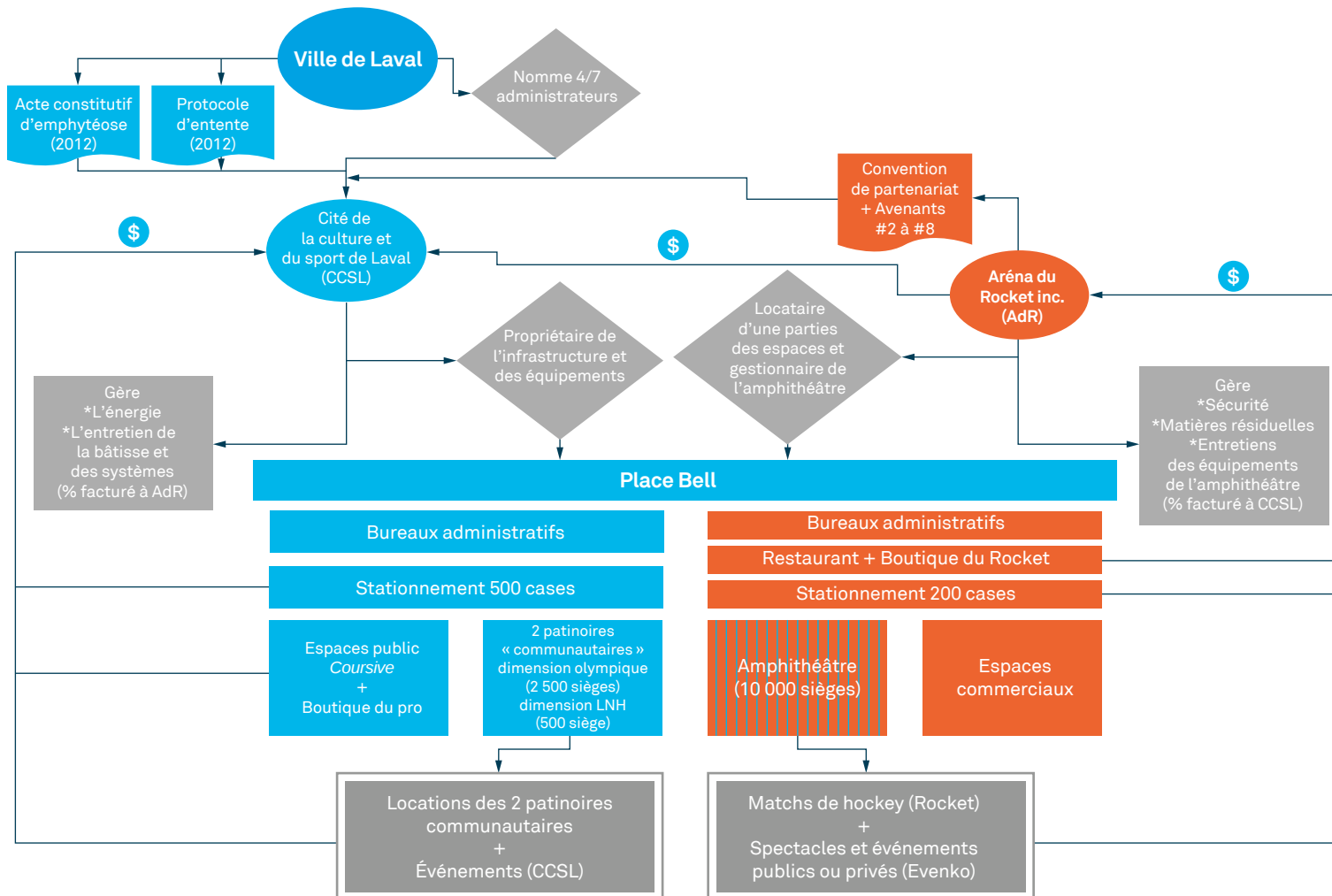
OBJECTIF 2

S'assurer que la Ville exerce un suivi régulier des ententes qui la lient à la CCSL en se fondant sur des redditions de comptes pertinentes et suffisantes de l'organisme pour apprécier sa performance et l'atteinte des objectifs, et que la Ville a prévu des modalités de révision des ententes qui lui permettent de prendre en compte l'évolution du contexte dans lequel évoluent les parties prenantes.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 2.1 Les rôles et le partage des responsabilités ainsi que les attentes de la Ville en matière de gouvernance, de mécanismes formels de gestion (politiques et procédures), de performance, d'éthique et de transparence, sont précisés et s'inscrivent dans une vision à long terme.
- 2.2 Les modalités de suivi et de révision des ententes, incluant la fréquence et le contenu des redditions de comptes de la CCSL, sont clairement établies.
- 2.3 Un suivi systématique des redditions de comptes de la CCSL est réalisé, ainsi que des analyses de celles-ci afin d'évaluer dans quelle mesure les attentes de la Ville sont satisfaites, et des actions sont prises lorsque nécessaire.

ANNEXE II – STRUCTURE DE PARTENARIAT



Source : Analyse BVG

ANNEXE III – RÉSULTATS FINANCIERS ET BUDGETS DE LA CCSL
(en milliers de dollars)

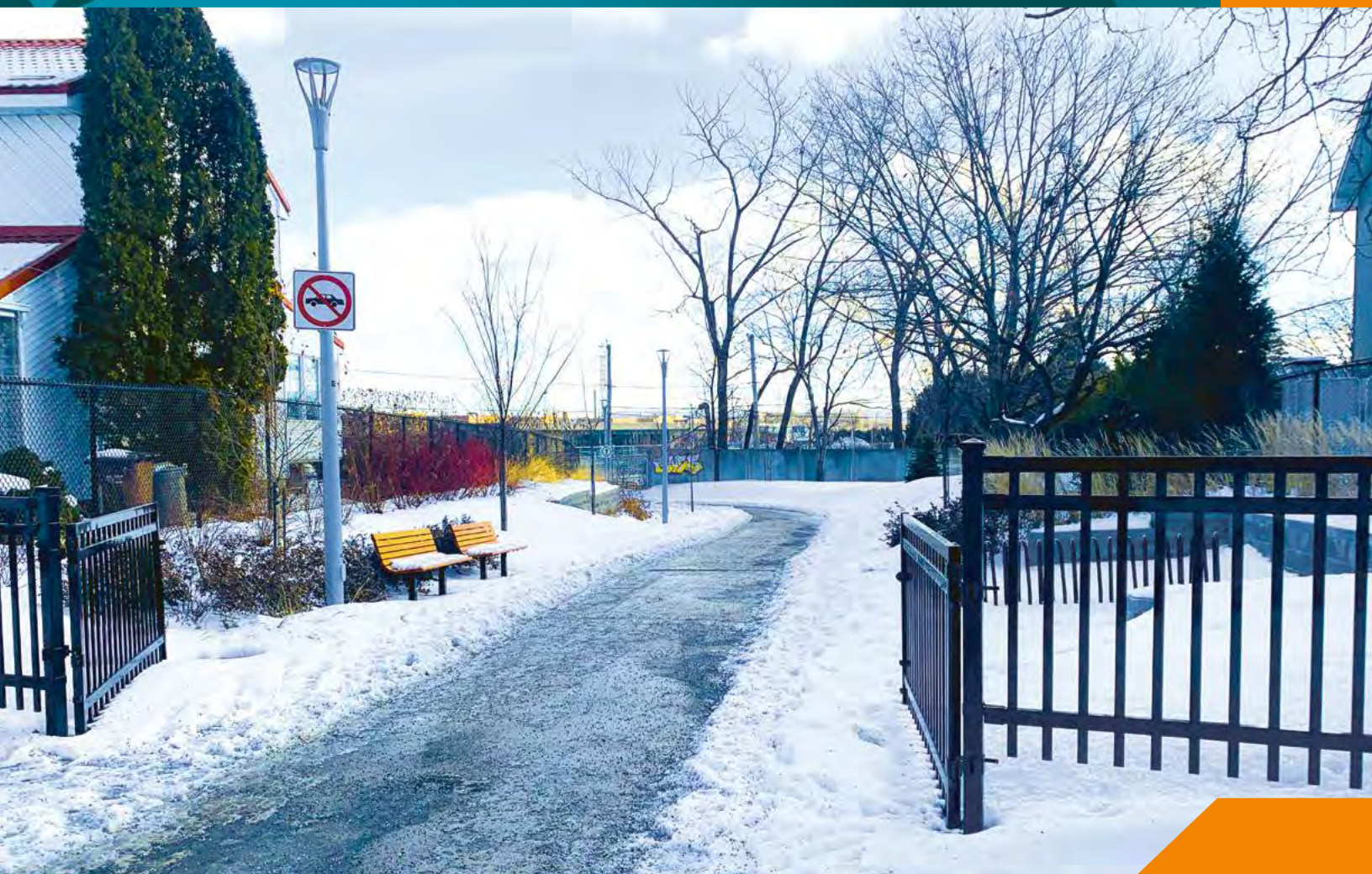
	2023		2022		2021		2020		2019	
	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget
Produits	8 853	9 212	7 492	8 518	6 162	6 421	6 011	6 541	8 593	6 823
Charges avant litige	6 326	9 166	5 681	8 353	5 190	6 278	4 926	6 674	6 768	5 552
Excédent ou insuffisance avant litige	2 527	46	1 811	165	972	143	1 085	(133)	1 825	1 271
Litige					8 352					
Excédent (Insuffisance)	2 527	46	1 811	165	(7 380)	143	1 085	(133)	1 825	1 271

Source : CCSL, États financiers audités et budgets.

Chapitre 4

MOBILITÉ ACTIVE

Émis le 29 mai 2025



Audit de performance

SOMMAIRE

Introduction

En 2013, la Ville de Laval s'est dotée d'une orientation claire pour favoriser les déplacements à pied et à vélo en adoptant son Plan de mobilité active. Ce plan prévoit deux grands objectifs :

- doubler la part modale du transport actif des Lavallois et Lavalloises de 7 % à 14 % entre 2008 et 2031;
- positionner Laval parmi les villes québécoises qui mettent la mobilité active au premier plan.

Les bénéfices de la mobilité active, démontrés par diverses études, sont nombreux tant pour la société que pour l'individu. Le transport actif contribue à réduire les gaz à effet de serre (GES) associés au transport, à améliorer la santé publique et à diminuer la congestion routière. Il est aussi plus efficace et économique que l'automobile sur de courtes distances.

Les coûts socioéconomiques de la congestion routière dans la région de Montréal n'ont pas cessé de croître depuis 1998. Ils ont été estimés à 4,2 G\$ en 2018 selon des données présentées par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), dont 1,3 G\$ pour Laval et la Rive-Nord.

Avec l'accélération de la cadence de réalisation des projets immobiliers prévue sur les 10 prochaines années et l'accroissement de la population qui l'accompagnera, les orientations de la Ville pour consolider et bonifier l'offre de mobilité active visent entre autres à proposer des alternatives aux déplacements en automobile. Elles s'intègrent aussi dans les orientations du gouvernement du Québec et du Canada, qui ont mis en place des programmes d'aide financière pour financer en partie des projets d'immobilisations en transport actif.

L'objectif de la mission d'audit était de s'assurer que la Ville a pris les moyens nécessaires pour progresser de façon significative vers l'atteinte des objectifs fixés dans son plan de mobilité active, en cohérence avec les objectifs métropolitains.

Le Bureau de la mobilité, le Service de l'ingénierie et le Service des travaux publics de la Ville étaient visés par notre audit.

Synthèse des travaux d'audit

Voici un aperçu des principales constatations :

La Ville n'a pas élaboré de plan de mise en œuvre détaillé des actions du Plan de mobilité active de 2013 ni mis en place les mécanismes de gouvernance suffisants pour en assurer l'avancement. Certaines actions ont été réalisées de façon continue, entre autres pour le déploiement des kilomètres de réseaux cyclables et piétonniers, mais d'autres actions du plan tardent à être planifiées.

- Malgré l'intention de mettre en place des mécanismes de gouvernance pour assurer l'atteinte des objectifs du plan, le comité qui devait jouer ce rôle est devenu inactif après l'adoption du plan en 2013. Sa mission n'a pas été reprise par une autre instance.
- Certaines actions qui relèvent de divers services ont peu avancé au cours des 12 dernières années et n'étaient pas planifiées au moment de l'audit, par exemple les mesures pour améliorer le nombre et la qualité des espaces de stationnement pour vélos ainsi que celles visant la sensibilisation et la concertation avec les partenaires pour encourager le transport actif vers l'école.
- Pour le programme Mobilité active et durable, le Service de l'ingénierie s'est doté d'un objectif unidimensionnel, soit le nombre de kilomètres d'aménagements construits. Pour le réseau cyclable, cet indicateur est insuffisant à lui seul pour renseigner sur le potentiel de déplacements utilitaires des axes construits et sur l'atteinte du niveau de service visé à terme des aménagements existants.

Plus de 4 ans après la création du Bureau de la mobilité, le Plan stratégique de mobilité durable demeure en cours d'élaboration, avec plusieurs étapes qui restent à franchir. Cette démarche, qui se prolonge, retarde d'autant la planification et la mise en œuvre des mesures de mobilité active identifiées comme les plus porteuses selon l'état de situation établi.

- En mars 2023, le Bureau de la mobilité prévoyait faire adopter le plan en décembre 2024, échéancier qui a été reporté à 2026.
- Bien que le Service de l'ingénierie continue entretemps à développer les réseaux cyclables et piétonniers, le délai de production du plan peut réduire la pertinence du diagnostic élaboré par le Bureau de la mobilité en 2023.
- D'ici l'adoption du futur plan, le Bureau de la mobilité n'assume pas de responsabilité de coordination à l'égard des actions de mobilité prévues dans les plans déjà adoptés, qui sont mises en œuvre par différents services.

Le Service de l'ingénierie a augmenté le nombre de kilomètres du réseau cyclable au rythme qu'il s'était fixé. Cependant, le développement de plusieurs axes structurants importants pour les déplacements utilitaires reste à être planifié pour concrétiser le réseau projeté à l'horizon 2031, de même que les mises à niveau requises pour atteindre le niveau de service visé à terme.

- La longueur du réseau cyclable a augmenté de près de 90 % au cours des 10 dernières années, passant de 179 km en 2014 à 340 km en 2024.
- Pour que les axes superstructurants et structurants de son plan directeur à l'horizon 2031 soient achevés, près de 13 km de nouveaux aménagements sur ce type d'axe doivent être réalisés annuellement. Or, de 2022 à 2024, le Service de l'ingénierie n'en a déployé qu'entre 3 et 7 km par année, en fonction des opportunités identifiées et des ressources allouées.
- Certains aménagements existants ne répondent pas au niveau de service visé à terme par le Service de l'ingénierie : au moment de l'audit, il n'avait pas évalué ni planifié les bonifications à apporter au réseau.

La Ville n'a pas atteint sa cible de développement du réseau piétonnier en 2024. De plus, le rythme prévu et le niveau d'investissement actuel seront insuffisants pour compléter le réseau projeté d'ici 2040. Elle accuse aussi du retard dans la planification de l'installation de feux pour piétons et de feux sonores visant à améliorer la traversée à pied aux intersections.

- En 2024, la cible de 10 à 15 km de nouveaux trottoirs n'a pas été atteinte : ce sont 0,5 km de trottoirs et 5 km de piste polyvalente qui ont été construits. De plus, le rythme de construction annuelle de 10 à 15 km de nouveaux aménagements ne permettra pas de compléter le réseau projeté. Pour y arriver, un rythme annuel de 29 km de 2025 à 2039 serait requis.
 - Le Service de l'ingénierie n'a toutefois pu nous démontrer comment il a appliqué la priorisation en fonction des critères annoncés pour les aménagements réalisés de 2022 à 2024 et ceux planifiés de 2025 à 2027.
- Les sommes annuelles allouées à la mise en œuvre du Plan directeur du réseau piétonnier fluctuent entre 3,1 M\$ et 0,5 M\$ entre 2022 et 2027, bien en deçà des 20 M\$ estimés lors de l'adoption du plan, en 2019.
- Les feux pour piétons à 15 intersections et les feux sonores à 7 intersections prévus pour 2024 n'ont pas été installés : la complexité et le coût des projets ont été sous-évalués.

Les ressources nécessaires pour réaliser les plans directeurs n'ont pas été réévaluées depuis leur adoption. La Ville a été proactive dans sa recherche de subventions pour contribuer au financement de ses projets, mais une meilleure évaluation des coûts pourrait lui permettre de maximiser les sommes obtenues.

- Pour contribuer au financement des aménagements actifs, le Ministère des transports et de la Mobilité durable a accordé 7,4 M\$ à la Ville pour les années 2022-2023 à 2024-2025, et le Fonds pour le transport actif, du gouvernement fédéral, 10,2 M\$.

Le Service de l'ingénierie a commencé à planifier le maintien des actifs cyclables et piétonniers, mais ce processus n'a pas atteint sa pleine maturité.

- Sur les 191 km de trottoirs défectueux, le Service de l'ingénierie en a identifié près de 168 présentant des anomalies susceptibles de causer des blessures aux personnes à pied ou à mobilité réduite, dont 45 km présentent des dégradations d'un niveau d'intervention pressant.
 - o Les sommes prévues au PTI 2025-2027, de 750 000 \$ par année, correspondent à moins de 800 m de trottoirs reconstruits annuellement, selon les prix courants utilisés pour planifier les interventions de 2025.
- Au moment de notre audit, le Service de l'ingénierie n'avait pas analysé les données sur l'état de 92 km de pistes cyclables inspectées en 2020 et 2021. Les données d'inspection n'avaient donc pas servi à établir les priorités d'intervention.

Des efforts supplémentaires de planification et de coordination seront requis pour que les aménagements cyclables et piétonniers soient entretenus adéquatement et qu'ils soient accessibles et sécuritaires en temps opportun.

- En avril 2024, le Service des travaux publics a procédé à une inspection systématique de l'ensemble de son réseau cyclable, ce qui est une bonne pratique, mais les résultats n'avaient pas été acheminés aux secteurs de la division Voie publique et parcs pour que soient planifiés les correctifs.
- Les voies cyclables et piétonnières conçues avec des bollards pour augmenter le confort et la sécurité des usagers et usagères actifs ne sont adéquatement aménagées que quatre mois sur sept.
- La Ville offre un niveau de service pour le déneigement de ses trottoirs nettement inférieur à celui des chaussées destinées aux déplacements automobiles.

La Ville a mis en œuvre des actions pour améliorer la sécurité du réseau routier, mais elle tarde à se doter d'une approche systémique visant à réduire les décès et blessures graves, et plus particulièrement à intervenir pour mettre en place des solutions aux situations potentiellement problématiques identifiées à son Plan d'intervention de sécurité routière de 2018.

- Entre 2011 et 2015, les piétonnes et piétons et les cyclistes sont surreprésentés dans les collisions mortelles et avec blessés graves survenues (40 % en moyenne pour environ 7 % de part modale).
- La Table de sécurité routière, créée en 2023, a proposé un Énoncé de principes Vision Zéro pour la Ville de Laval, mais il n'était pas approuvé par les instances municipales en avril 2025.
- Le Service de l'ingénierie n'a pas planifié ni évalué l'ensemble des interventions à réaliser sur les 50 intersections et 20 tronçons potentiellement problématiques identifiées à son Plan d'intervention de sécurité routière de 2018.

Recommandations

RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'INNOVATION ET DES TECHNOLOGIES	
2024-4-1	Établir, en collaboration avec les utilisatrices et utilisateurs actuels et potentiels, les besoins en données géomatiques sur l'aménagement et l'entretien des voies de mobilité active, élaborer et mettre en œuvre le modèle de gestion de données approprié et les mécanismes nécessaires afin que les données soient d'une qualité suffisante et disponible en temps opportun pour répondre aux besoins.
RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE	
2024-4-2	Définir les besoins en données géomatiques sur l'aménagement des voies actives et celles requises pour en assurer l'entretien (incluant la signalisation et le marquage) et mettre en place les processus nécessaires afin de disposer d'intrants de qualité pour les alimenter en temps opportun.
2024-4-7	En collaboration avec le Bureau de la mobilité, se doter d'une stratégie de déploiement et de bonification des aménagements cyclables et piétonniers, comprenant au moins : • une mise à jour des plans des réseaux piétonniers et cyclables projetés en tenant compte des axes construits, des orientations du PMADR, des constats découlant du diagnostic des réseaux actuels, ainsi que des cibles de déplacements actifs utilitaires; • une mise à jour de l'analyse des besoins des usagères et usagers actuels et potentiels dans la poursuite de ceux recensés dans la démarche d'élaboration du PSMD; • une méthodologie de priorisation des investissements pluriannuels, incluant la mise en place d'un processus de collecte des données nécessaires à son application; • une réévaluation des coûts planifiés et un suivi des coûts réels des projets dédiés à la mobilité active; • des indicateurs de performance et des cibles, en considérant notamment le niveau de service visé à terme.
2024-4-8	Planifier les ressources nécessaires à l'atteinte des cibles de déploiement des feux pour piétons et des feux sonores et se doter de critères de priorisation basés sur les besoins des usagères et usagers.
2024-4-9	Structurer les demandes d'aide financière en mettant en place un processus rigoureux d'estimation des coûts dès l'autorisation de dépôt d'une demande.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE

2024-4-10	Rendre compte périodiquement des indicateurs de performance dont il se sera doté en lien avec ses responsabilités à l'égard du développement de la mobilité active.
2024-4-12	Raffiner les critères permettant d'identifier les tronçons de trottoirs posant un danger imminent de sécurité pour les personnes se déplaçant à pied et demander les ressources suffisantes à leur réfection.
2024-4-17	Planifier et prioriser les interventions et les réaménagements du réseau routier pour réduire les décès et blessures graves des personnes se déplaçant à pied ou à vélo, en utilisant davantage les données sur les collisions et les résultats des études de sécurité routière.

RECOMMANDATIONS AU BUREAU DE LA MOBILITÉ

2024-4-3	Mettre à jour la planification de projet de l'élaboration du Plan stratégique de mobilité durable afin d'analyser et de mitiger les risques notamment ceux liés aux reports d'échéancier et de gérer l'implication des parties prenantes, et en effectuer un suivi rigoureux.
2024-4-4	Positionner le futur Plan stratégique de mobilité durable par rapport aux plans déjà adoptés en matière de mobilité.
2024-4-11	Coordonner la reddition de comptes de l'ensemble des acteurs qui contribuent à la mise en œuvre de la mobilité active auprès de la direction générale et des personnes élues, une fois le PSMD adopté.

RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION GÉNÉRALE

2024-4-5	Veiller à ce que soit clarifiée la portée du mandat du comité sur les transports et la mobilité durable.
2024-4-6	Mettre en place les mécanismes nécessaires pour que le conseil municipal soit informé lorsqu'un comité ne réalise pas les activités prévues au mandat qu'il lui a attribué (notamment en cas d'inactivité).

RECOMMANDATION AUX SERVICES DE L'INGÉNIERIE ET DES TRAVAUX PUBLICS

2024-4-13	Développer un plan d'entretien des pistes cyclables visant à offrir aux usagères et usagers une infrastructure cyclable sécuritaire, à la maintenir en bon état et à en optimiser la durée de vie, et convenir des modalités de sa mise en place.
-----------	---

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS	
2024-4-14	Arrimer la méthodologie de justification et de priorisation des interventions de réfection de trottoirs avec celle du Service de l'ingénierie, la diffuser aux personnes responsables concernées, structurer la documentation des déficiences observées et proposer des mécanismes pour que soient corrigées promptement les déficiences posant un enjeu de sécurité pour les personnes se déplaçant à pied.
2024-4-15	Optimiser le processus de surveillance de l'exécution du contrat de marquage, entre autres en assurant la coordination du nettoyage de rue et le respect des délais contractuels d'exécution, ainsi que le processus d'installation des bollards, et ce, afin de devancer la mise en service printanière des voies cyclables, piétonnes et polyvalentes.
2024-4-16	Évaluer les possibilités d'intégrer des pratiques d'entretien (balayage, déneigement, etc.) qui permettent de répondre aux besoins des usagères et usagers actuels et potentiels du transport actif.

Commentaires de la direction

BUREAU DE LA MOBILITÉ ET SERVICE DE L'INGÉNIERIE

Le Service de l'ingénierie et le Bureau de la mobilité prennent acte du rapport d'audit préparé par le Bureau de la vérificatrice générale. Les constats et les recommandations énoncés dans le rapport contribueront à améliorer le suivi de la planification et la performance des actions posées pour améliorer les déplacements actifs sur le territoire.

La mobilité active est une préoccupation municipale depuis de nombreuses années comme le souligne le rapport d'audit. Dès 2013, la Ville adoptait un plan de mobilité active dans le but d'améliorer la sécurité des usagers et d'accroître la part modale des piétons et des cyclistes sur le territoire.

Au fil des ans, des événements, de nouvelles obligations ou des changements sociétaux imposent périodiquement une révision des priorités municipales budgétaires. On note par exemple la nécessité de préserver des milieux naturels, la pandémie, la hausse des contributions municipales au transport collectif, de nouvelles compétences transférées aux municipalités ou présentement un contexte économique instable. De même, à Laval, comme dans la plupart des autres municipalités au Québec, la mobilité active a suscité de vives réactions dans l'espace médiatique, ce qui a nécessité une certaine flexibilité dans le déploiement des infrastructures, par rapport à la planification initiale. Pour ces différents motifs, il est important de remettre en perspective l'évolution du contexte municipal lors de l'évaluation de mesures ciblées en 2013 à l'égard de la mobilité active.

Par ailleurs, bien que l'essor de la mobilité active tarde à se faire sentir dans les résultats des enquêtes origines-destinations régionales, plusieurs autres indicateurs mériteraient d'être mis en lumière, comme le rapport de l'audit l'indique, pour mieux refléter l'évolution réelle des dernières années. Il est normal que dans un contexte historique bâti autour de l'automobile individuelle, des changements aussi importants que ceux qui touchent les habitudes personnelles de déplacement dans le quotidien des citoyens prennent du temps. En arrière-scène, de nombreux efforts ont été consacrés à changer les pratiques en matière d'aménagement de la rue, qui ont nécessité de rallier de nombreuses et diverses parties prenantes tant à l'interne, qu'à l'externe de l'organisation municipale.

À cet égard, il importe pour le Service de l'ingénierie et le Bureau de mobilité de rappeler que les efforts visant à améliorer la mobilité active demeurent essentiels, particulièrement dans un contexte où les projections indiquent une hausse significative de la circulation dans les années à venir. En effet, la forte densification résidentielle prévue à Laval nécessitera inévitablement un transfert modal de l'auto solo vers le transport en commun et le transport actif pour garantir une mobilité efficace et durable chez les Lavalloises et Lavallois. La mobilité active est aussi une mesure cohérente avec la lutte et l'adaptation aux changements climatiques, qui s'impose aujourd'hui et plus que jamais comme une priorité pour des villes plus résilientes.

Enfin, en tant que troisième municipalité en importance au Québec et deuxième dans la région métropolitaine, Laval demeure une ville-clé pour participer à l'atteinte des objectifs à plus haut niveau en matière de sécurité routière et de part modale pour les transports collectif et actif du gouvernement du Québec (Plan d'action en sécurité routière et Politique de mobilité durable) et de la Communauté métropolitaine de Montréal (Plan métropolitain d'aménagement et de développement). Le rapport de l'audit montre qu'il faudra redoubler d'effort pour s'arrimer à ces objectifs.

DIRECTION GÉNÉRALE

Une réflexion quant au mandat de la Commission de la gouvernance est en cours. La réflexion vise notamment la gouvernance des comités internes ainsi que le mécanisme de reddition de compte afin d'assurer une saine gouvernance municipale.

La Direction générale a accepté les recommandations qui lui sont adressées.

SERVICE DE L'INNOVATION ET DES TECHNOLOGIES ET SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

Le Service de l'innovation et des technologies et le Service des travaux publics ont accepté les recommandations qui leur sont adressées.

SIGLES

ARTM	Autorité régionale de transport métropolitain
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CSR	Code de la sécurité routière
IPEP	Service des immeubles, des parcs et des espaces publics
MTMD	Ministère des Transports et de la Mobilité durable
PDRC	Plan directeur du réseau cyclable
PDRP	Plan directeur du réseau piétonnier
PISRMM	Plan d'intervention de sécurité routière en milieu municipal
PMAD	Plan métropolitain d'aménagement et de développement
PMADR	Plan métropolitain d'aménagement et de développement révisé
PTI	Programme triennal d'immobilisations
PSMD	Plan stratégique de mobilité durable
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SADR	Schéma d'aménagement et de développement révisé

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 4

MOBILITÉ ACTIVE

1. VUE D'ENSEMBLE	144
1.1 Contexte	144
1.2 Rôles et responsabilités	147
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	150
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	151
3.1 Planification de la mobilité active	151
3.2 Planification et réalisation des aménagements	160
3.3 Maintien et entretien des réseaux cyclables et piétonniers	175
3.4 Sécurité des personnes se déplaçant à pied et à vélo	185
4. CONCLUSION	188
ANNEXE I – OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	189
ANNEXE II – OBJECTIFS ET MESURES VISANT À FAVORISER LA MOBILITÉ ACTIVE	190
ANNEXE III – ACTEURS MUNICIPAUX DE LA MOBILITÉ ACTIVE	195
ANNEXE IV – HIÉRARCHISATION DU RÉSEAU CYCLABLE	196
ANNEXE V – CLASSIFICATION DU CONFORT ET DE LA SÉCURITÉ DES VOIES CYCLABLES CANADIENNES (CAN-BICS)	197
ANNEXE VI – TYPES DE VOIES CYCLABLES ET PIÉTONNIÈRES	199

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Contexte

- 1 En 2013, la Ville de Laval (ci-après « la Ville ») s'est dotée d'une orientation claire pour favoriser les déplacements à pied et à vélo en adoptant son Plan de mobilité active.
- 2 Depuis l'adoption de son Plan de mobilité active, la Ville a réitéré ses engagements en faveur de la mobilité active dans plusieurs de ses orientations, entre autres lors de l'adoption de sa vision stratégique *Laval 2035 : Urbaine de nature* en 2015, lors de la révision de son Schéma d'aménagement et de développement en 2017 et lors de l'adoption de son Plan climatique de Laval – Horizon 2035, en 2023. L'annexe II présente les principales mesures visant à favoriser la mobilité active prévues dans ces documents. La sécurité des personnes se déplaçant à pied et à vélo, la qualité des aménagements et la fonctionnalité des réseaux sont les dénominateurs communs des mesures prévues.
- 3 En 2023, le Service de l'ingénierie de la Ville a communiqué son plan global pour la sécurité des citoyens et citoyennes de Laval, dans lequel il établit certaines cibles et énonce les actions à réaliser jusqu'en 2026 pour un meilleur partage des rues et un sentiment de sécurité accru.

Mobilité active

Capacité et potentiel des personnes à se déplacer par l'utilisation de moyens de transport faisant principalement appel à l'énergie fournie par l'effort physique. La marche et le vélo sont les modes de transport actifs les plus communs, qui comprennent aussi le fauteuil roulant, le patin à roues alignées et la trottinette.

BIENFAITS DE LA MOBILITÉ ACTIVE

- 4 Les bénéfices de la mobilité active, démontrés par diverses études, sont nombreux tant pour la société que pour l'individu. Sur le plan individuel, le transport actif favorise la santé et est plus efficace et économique que l'automobile sur de courtes distances.
- 5 Pour la société, le transport actif contribue à réduire les gaz à effet de serre (GES) associés au transport, à améliorer la santé publique et à diminuer la congestion routière. De plus, les aménagements pour le transport actif sont moins coûteux que ceux nécessaires à la voiture. Ils occupent une place minime sur la voie publique comparativement à ceux destinés à l'automobile.

COÛTS DE LA CONGESTION ROUTIÈRE

- 6 La congestion routière entraîne de nombreuses répercussions, notamment l'augmentation du temps de déplacements, de la consommation de carburant, de la pollution, du stress et des risques d'accident. Dans son Plan de mobilité active, la Ville a constaté la hausse importante des coûts socioéconomiques de la congestion routière¹ dans la région de Montréal, dont l'évaluation est passée de 779 M\$ en 1998 à 1,4 G\$ en 2003. Depuis, ces coûts n'ont pas cessé de croître et ont été estimés à 4,2 G\$ en 2018 selon des données présentées par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), dont 1,3 G\$ pour Laval et la Rive-Nord.
- 7 D'ailleurs, le nombre de véhicules de promenade en circulation au Québec a aussi augmenté de façon continue au cours des 10 dernières années. Laval n'y fait pas exception. De 2013 à 2022, le nombre de véhicules de promenade en circulation à Laval a augmenté de 9,8 %, passant de 232 939 à 255 739, une hausse plus importante que celle de sa population, estimée pour sa part à 7,5 %.
- 8 Avec l'accélération de la cadence de réalisation des projets immobiliers prévue sur les 10 prochaines années et l'accroissement de la population qui l'accompagnera, les orientations de la Ville pour consolider et bonifier l'offre de mobilité active visent entre autres à proposer des alternatives aux déplacements en automobile.

PART MODALE DU TRANSPORT ACTIF

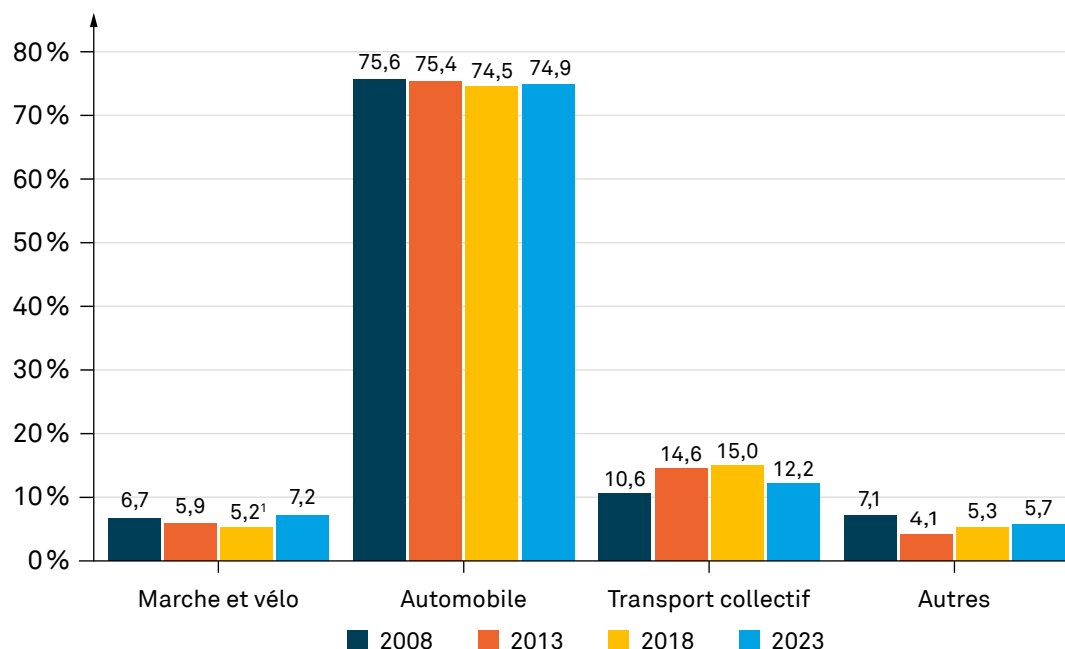
- 9 Lorsque la Ville a adopté son Plan de mobilité active, en 2013, la part modale des transports actifs pouvait être estimée sur la base de la plus récente enquête de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) réalisée en 2008 : elle était de l'ordre de 7 %, dont environ 0,5 % pour le vélo.
- 10 La figure 1 présente l'évolution, entre 2008 et 2023, de la répartition moyenne des modes de déplacement par jour de semaine des personnes habitant Laval. On y remarque que l'automobile demeure, de loin, le principal moyen de déplacement, suivi du transport collectif, puis de la marche et du vélo. Il faut noter que les autres déplacements comprennent principalement l'autobus scolaire.

Part modale

Proportion occupée par un mode de déplacement donné par rapport aux autres modes de déplacement analysés. Dans la région métropolitaine, l'ARTM mesure les parts modales lors d'une enquête réalisée tous les 5 ans.

¹ Ces coûts sont attribuables principalement aux retards (valeur des heures perdues), à la surutilisation des véhicules, à la consommation accrue de carburant ainsi qu'aux émissions supplémentaires de polluants et de GES.

Figure 1 – Évolution de la part modale sur semaine des déplacements de la population lavalloise sur 24 h (en pourcentage)



1 Selon la CMM, des considérations méthodologiques liées à la tenue de l'Enquête O-D 2018 sous-évaluent les données de 2018 pour le transport actif.

Source : Enquête Perspectives mobilité 2023 pour les données de 2013 à 2023 publiée par l'ARTM, et données diffusées par l'Observatoire du Grand Montréal pour 2008.

CADRE RÉGLEMENTAIRE

- 11 Le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) soutiennent l'application du Code de la sécurité routière (CSR). Le CSR établit les conditions liées aux déplacements actifs sur le réseau routier, notamment la place des personnes à pied et à vélo dans l'espace public qu'est la rue, leurs responsabilités face aux autres usagers et usagères ainsi que les droits qui leur sont conférés. Outre le CSR, plusieurs éléments découlant de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* encadrent le développement du territoire urbain pour notamment créer des conditions propices aux déplacements actifs. À Laval, le Schéma d'aménagement et de développement révisé (SADR) de 2017 et le Code de l'urbanisme de 2022 sont les documents de référence en la matière.
- 12 La Ville a compétence dans le domaine du transport, notamment sur les voies publiques dont la gestion ne relève pas d'un autre palier gouvernemental. La planification du développement des réseaux de transport doit intégrer les objectifs du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la CMM.

CIBLES MÉTROPOLITAINES

- 13 Le PMAD, adopté en 2011, énonce l'objectif de favoriser la mobilité active à l'échelle métropolitaine, notamment par la mise en place du Plan directeur du Réseau vélo métropolitain. Celui-ci a été adopté en 2017. Il comporte plusieurs axes à développer en territoire lavallois et vise l'agrandissement d'un réseau cyclable tant utilitaire que récréatif.
- 14 À l'automne 2024, la CMM a lancé des consultations publiques à l'égard de son projet de PMAD révisé (PMADR), qui intègre, pour la part modale des déplacements actifs et collectifs à l'horizon 2050, les cibles prévues au Plan stratégique de développement du transport collectif de l'ARTM. La part modale du transport actif proposée pour Laval est de 14 % en 2050.

ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

- 15 Le développement des transports actifs s'inscrit aussi dans les orientations de la Politique de mobilité durable – 2030 du gouvernement du Québec ainsi que dans la Stratégie nationale de transport actif 2021-2026 du gouvernement du Canada. Ces deux paliers gouvernementaux ont mis en place des programmes d'aide financière auxquels sont admissibles les municipalités pour financer en partie des projets d'immobilisation en transport actif.

Mobilité durable

Capacité et potentiel des personnes et des biens à se déplacer ou à être transportés de façon efficace, sécuritaire, pérenne, intégrée au milieu et compatible avec la santé humaine et les écosystèmes. (Politique de mobilité durable – 2030)

La mobilité durable comprend les transports collectifs et partagés ainsi que les transports actifs (principalement la marche et le vélo).

1.2 Rôles et responsabilités

- 16 Plusieurs unités administratives de la Ville assument des responsabilités en matière de planification de la mobilité active et d'entretien des réseaux cyclables et piétonniers. Les principales sont décrites ci-dessous, et l'annexe III situe chacun des acteurs dans l'organigramme de la Ville.

4. MOBILITÉ ACTIVE

Bureau de la mobilité (créé en 2021)	• gère les enjeux de mobilité à l'échelle métropolitaine avec les différentes parties prenantes; • élabore un plan intégré et stratégique de mobilité durable et le met en œuvre selon les objectifs et les cibles qui y sont mentionnés; • développe la stratégie de mise en œuvre du volet transport actif et partagé du plan de mobilité durable; • met en place et gère le comité sur les transports et la mobilité durable; • développe des projets de mobilité de grande envergure, innovants et intégrés aux milieux urbains existants et planifiés, et veille à ce que les besoins de mobilité soient pris en compte dans le développement urbain pour favoriser la mise en place de solutions de transport durables, efficaces et efficientes; • exerce une veille des nouvelles technologies en mobilité pour intégrer les tendances lourdes dans la planification stratégique; • recueille des données de diverses sources et structure une base de données commune en fonction des différents modes de transport.
Service de l'ingénierie (division Circulation et transport)	• identifie les projets de mobilité active en fonction des orientations stratégiques, entre autres : - o établit et met à niveau des programmes en transport (pistes cyclables et piétonnières, feux de circulation, sécurité routière, etc.); - o gère et met à jour la signalisation et le marquage; - o définit les besoins et projets en matière de mobilité et de sécurité routière; - o réalise des plans de signalisation et de marquage pour des projets de plus petite envergure ou opérationnels; - o réalise des études et émet des recommandations ponctuelles pour l'ajustement de la programmation des feux de circulation; - o gère le déploiement du vélo-partage et des trottinettes électriques.
Service de l'ingénierie (division Gestion des actifs)	• développe la connaissance des infrastructures situées dans l'emprise de rue (entre autres la chaussée, les trottoirs, les pistes cyclables et les actifs de signaux lumineux) et planifie les interventions sur ces infrastructures.

4. MOBILITÉ ACTIVE

Service de l'innovation et des technologies (divisions Données géomatiques et Solutions géomatiques)	• gère les données géomatiques d'actifs, dont l'organisation, la modélisation, le stockage et la diffusion des données.
Service des immeubles, des parcs et des espaces publics (division Exécution de projets parcs et espaces publics)	• planifie, conçoit et gère des projets de construction et de réaménagement des parcs et espaces publics ainsi que leurs installations, incluant le mobilier urbain et les pistes piétonnières et cyclables.
Service des travaux publics (direction adjointe Opérations-travaux publics)	• gère et surveille l'exécution des contrats relatifs à l'entretien de la voie publique, dont le contrat de service de marquage sur chaussée et celui de réfection de bordures et de trottoirs de béton; • entretient les panneaux de signalisation et exécute des travaux de signalisation selon des plans délivrés par le Service de l'ingénierie; • installe et retire les bollards de façon saisonnière; • accomplit les activités d'entretien de la chaussée, des pistes cyclables et des trottoirs, incluant le déneigement, le passage du balai mécanique, le lavage des trottoirs, les réparations mineures sur la voie publique et sur les pistes cyclables et sentiers situés hors de la voie publique (nids-de-poule, fissures); • traite les requêtes citoyennes concernant l'entretien des aménagements cyclables et piétonniers, entre autres celles nécessitant une attention immédiate.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 17 Cette mission d'audit de performance a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 du *Manuel de CPA Canada-Certification*.
- 18 Le Bureau du vérificateur général de Laval 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 de la vérificatrice générale qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Bureau du vérificateur général de Laval se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 19 L'objectif de la mission d'audit était de s'assurer que la Ville a pris les moyens nécessaires pour progresser de façon significative vers l'atteinte des objectifs fixés dans son plan de mobilité active, en cohérence avec les objectifs métropolitains.
- 20 La responsabilité de la vérificatrice générale de Laval consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe I. Ils sont fondés principalement sur le Plan de mobilité active, les documents de référence en matière de mobilité active publiés par la CMM et le gouvernement du Québec, ainsi que sur des guides de référence en matière d'aménagements cyclables et piétonniers et de leur entretien publiés par des organismes reconnus.
- 21 Les travaux ont principalement couvert 2,75 années, soit de janvier 2022 à septembre 2024. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants qui soutiennent nos conclusions le 29 mai 2025.
- 22 Les principaux travaux effectués dans le cadre de cette mission ont été les suivants :
 - discussions avec les principaux intervenants concernés, notamment pour comprendre les rôles, les responsabilités et les processus dont ils sont responsables ou auxquels ils prennent part;
 - examen de la documentation fournie ainsi que des politiques, procédures, directives et règlements applicables;
 - analyse de données, de documents et de rapports pour valider l'exécution des processus prévus et corroborer l'application des contrôles en vigueur.
- 23 Le Bureau de la mobilité, le Service de l'ingénierie et le Service des travaux publics de la Ville étaient visés par notre audit. Nous avons aussi recueilli de l'information auprès d'autres services, entre autres le Service des immeubles, parcs et espaces publics et le Service de l'innovation et des technologies.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1 Planification de la mobilité active

PLAN DE MOBILITÉ ACTIVE

- 24 Dans la démarche d'urbanisme durable ÉvoluCité, qui visait entre autres la réduction de la dépendance à l'automobile, Laval a adopté, en 2013, un Plan de mobilité active. Fruit d'une étude détaillée élaborée par une équipe multidisciplinaire sur une période de plus de 2 ans et bonifié par des consultations publiques, ce plan prévoit deux grands objectifs :
- doubler la part modale du transport actif des Lavallois et Lavalloises de 7 % à 14 % entre 2008 et 2031;
 - positionner Laval parmi les villes québécoises qui mettent la mobilité active au premier plan.
- 25 **La Ville n'a pas élaboré de plan de mise en œuvre détaillé des actions du Plan de mobilité active de 2013 ni mis en place les mécanismes de gouvernance suffisants pour en assurer l'avancement. Certaines actions ont été réalisées de façon continue, entre autres pour le déploiement des kilomètres de réseaux cyclables et piétonniers, mais d'autres actions du plan tardent à être planifiées.**
- 26 Le Plan de mobilité active prévoyait 16 actions, dont 3 visant l'aménagement d'environnements favorables à la marche, et 7 ayant pour objectif de favoriser les déplacements à vélo. Le Service de l'ingénierie, qui assume la responsabilité de la mise en œuvre du plan, ne l'a pas décliné en sous-actions, n'a pas nommé de responsables pour chacune d'elles et n'a pas établi de cibles et d'échéanciers intermédiaires de réalisation. Or, la mobilité active est un enjeu transversal qui requiert une collaboration et une coordination étroites entre différents services municipaux pour que soient créées des conditions de déplacement favorables au transport actif.
- 27 La gouvernance nécessaire pour rendre chaque acteur responsable de l'avancement des actions n'a pas non plus été mise en place. Dans un contexte de responsabilités partagées, il aurait été utile, dès l'adoption du plan, de mettre en place la structure de prise de décision, une évaluation des ressources nécessaires à la réalisation du plan et les mécanismes de reddition de comptes.
- 28 Notons qu'en 2011, le Comité exécutif approuvait la formation d'un comité permanent visant à soutenir la démarche de consultation, d'implantation et de suivi du Plan de mobilité active de la Ville. La mission de ce comité consistait entre autres à :
- veiller à l'atteinte des objectifs d'implantation du Plan de mobilité active;
 - recommander un niveau d'investissement annuel et à l'ajuster au besoin pour maintenir l'atteinte des objectifs;
 - faire le suivi du Plan de mobilité active et à proposer les mesures correctives pour assurer l'atteinte des objectifs;
 - diffuser l'information relative aux bilans du Plan de mobilité active.

- 29 Malgré l'intention de mettre en place des mécanismes de gouvernance pour assurer l'atteinte des objectifs du plan, ce comité est devenu inactif après l'adoption du plan en 2013. Sa mission n'a pas été reprise par une autre instance.
- 30 La création d'un comité interservices de suivi des actions, ayant notamment pour rôle d'assurer la coordination entre les différents acteurs pour la mise en œuvre des actions, faisait aussi partie des actions proposées dans le rapport technique soutenant la démarche d'adoption du Plan de mobilité active.

QUELQUES CONSÉQUENCES

- 31 Malgré l'absence de plan de mise en œuvre détaillé, le Service de l'ingénierie a planifié et réalisé de nombreux projets pour améliorer l'environnement en faveur de la mobilité active, que nous abordons à la section 3.2 et qui découlent, entre autres, de la mise en œuvre des plans directeurs des réseaux cyclables et piétonniers adoptés en 2019. Cependant, certaines actions qui relèvent de divers services ont peu avancé au cours des 12 dernières années et n'étaient pas planifiées au moment de l'audit, alors que d'autres qui requièrent une collaboration étroite entre plusieurs services n'ont toujours pas atteint leur plein potentiel, comme l'illustrent les exemples suivants.

Offre, qualité et sécurité des stationnements pour vélo

- 32 L'action 15 du plan visait à améliorer le nombre et la qualité des espaces de stationnement pour vélos sur les terrains municipaux et privés. Selon le rapport technique qui sous-tend le Plan de mobilité active, la possibilité de stationnement à proximité des lieux de destination et de résidence est un paramètre important pour une personne se déplaçant à vélo.
- 33 Or, le Service des immeubles, des parcs et des espaces publics (IPEP), responsable de la gestion du mobilier urbain, n'a pas planifié les mesures pour augmenter le nombre de supports à vélo sur les terrains municipaux. Leur installation ne figure pas parmi ses orientations prioritaires en matière de mobilier urbain, de sorte qu'il évalue le besoin d'en installer uniquement lors de l'aménagement de nouveaux bâtiments municipaux ou de leur réaménagement, ainsi qu'à la réception de demandes, et parfois avec des délais importants.
- 34 À l'automne 2024, la Ville dénombrait 393 supports à vélo parmi son mobilier urbain, une augmentation d'à peine 13 par rapport à la situation au moment de l'adoption du Plan de mobilité active, en 2013. Quant au programme visant à inciter les employeurs et les commerçants à prévoir des commodités destinées aux cyclistes sur leurs terrains, il n'avait pas été mis en place².
- 35 La situation s'est cependant améliorée pour les nouvelles constructions. En effet, le Code de l'urbanisme, adopté en 2022, exige qu'un nombre minimal d'unités de stationnement pour vélo soit prévu en fonction de l'usage du bâtiment, incluant un pourcentage d'unités à accès contrôlé. Dans l'ensemble, ces exigences sont cohérentes avec les bonnes pratiques en la matière.

² Notons toutefois qu'en mai 2025, la Ville étudiait la possibilité de mettre en place une mesure d'écofiscalité qui pourrait inciter certaines entreprises à se doter d'infrastructures pour soutenir la mobilité active.

Transport actif vers l'école

- 36 Au cours des dernières années, le Service de l'ingénierie et le Service de police ont, selon leurs compétences respectives, mis en œuvre des mesures pour améliorer la sécurité aux abords des écoles (voir l'encadré ci-dessous). Favoriser les déplacements actifs vers l'école requiert, d'une part, des parcours sécuritaires jusqu'à l'école en toutes saisons et, d'autre part, une concertation avec les organismes du milieu pour connaître les freins aux déplacements actifs et coordonner les actions des partenaires. Selon une étude publiée en 2020³, l'insécurité routière est l'une des principales raisons invoquées par les parents pour choisir l'automobile comme mode de déplacement de leurs enfants entre la maison et l'école.
- 37 Le Plan de mobilité active prévoyait le développement de partenariats pour mettre en place des plans de déplacements vers les écoles primaires, ainsi que la promotion et la sensibilisation, mais nous n'avons pas été en mesure, au cours de l'audit, d'identifier les responsables de ces actions. En 2015, des organismes ont formulé des recommandations dans le programme À pied, à vélo, ville active, qui prévoit un volet de sensibilisation et de concertation avec les partenaires. Après les avoir examinées, le Service de l'ingénierie a choisi de procéder à ses propres analyses. De plus, il attendait la mise à jour du guide du MTMD⁴ avant d'évaluer la possibilité de créer de nouveaux corridors scolaires⁵.
- 38 Deux mesures visant à favoriser le transport actif de la maison jusqu'à l'école étaient aussi prévues au Plan climatique de Laval – Horizon 2035, puisqu'une étude réalisée lors de l'élaboration de ce plan démontrait le potentiel de transfert modal de ces déplacements. La réalisation de ces mesures a peu avancé, et leur responsabilité avait été attribuée à un service qui ne reconnaît pas avoir de rôle à jouer en la matière.

Amélioration des aménagements aux abords des écoles

En 2021 et 2022, le Service de l'ingénierie a planifié des modifications aux aménagements avoisinant les écoles pour en améliorer la sécurité, qui comprennent l'ajout d'aménagements piétonniers, de dos d'âne pour réduire les vitesses automobiles et de saillies de trottoirs aux passages avec brigadière ou brigadier scolaire.

Au cours des dernières années, le Service de police a été présent pour améliorer la sécurité près des écoles primaires et secondaires. Son plan interne d'opération de sécurité routière en milieu et zone scolaires comprend 4 phases d'interventions, tant préventives que coercitives, échelonnées sur l'année scolaire. Dans le cadre de ses activités, le Service de police transmet ses observations sur l'aménagement au Service de l'ingénierie, et celles relatives à l'entretien au Service des travaux publics.

³ Aranda-Balboa, M. J., Huertas-Delgado, F. J., Herrador-Colmenero, M., Cardon, G. et Chillon, P. (2020). *Parental barriers to transport to school: a systematic review*. International Journal of Public Health, n° 65, p. 87-98.

⁴ Ministère des Transports du Québec (2008). *Redécouvrir le chemin de l'école. Guide d'implantation de trajets scolaires favorisant les déplacements actifs et sécuritaires vers l'école primaire*.

⁵ La Ville de Laval a mis en place deux corridors scolaires avant 2005.

DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE MOBILITÉ DURABLE

39 En février 2021, la Ville a créé le Bureau de la mobilité afin de se doter d'une vision globale et intégrée de la mobilité pour son territoire par l'élaboration d'un Plan stratégique de mobilité durable (PSMD). Ce plan doit comprendre un volet stratégique sur les grandes orientations en matière de transport actif, qui mènera jusqu'à l'établissement d'un plan qui propose le réseau à l'horizon final.

Plan stratégique de mobilité durable (PSMD)

Plan qui abordera tous les déplacements des personnes et des biens, selon des modes publics ou privés, individuels ou collectifs, actifs ou motorisés, en tenant compte de la situation actuelle et du développement urbain et économique prévu sur un horizon de 30 ans.

40 **Plus de 4 ans après la création du Bureau de la mobilité, le PSMD demeure en cours d'élaboration, avec plusieurs étapes qui restent à franchir. Cette démarche, qui se prolonge, retarde d'autant la planification et la mise en œuvre des mesures de mobilité active identifiées comme les plus porteuses selon l'état de situation établi.**

41 La figure 2 illustre les échéanciers planifiés et révisés des grandes étapes de réalisation du PSMD. En mars 2023, le Bureau de la mobilité prévoyait faire adopter le plan en décembre 2024, échéancier qui a été reporté à 2026. Les délais s'expliquent entre autres par un changement d'approche en matière de consultation citoyenne, mais le Bureau de la mobilité les explique aussi par sa contribution soutenue pour coordonner, avec les partenaires, le développement et le financement du transport collectif. De plus, nous avons constaté que le Bureau de la mobilité a été interpellé pour diagnostiquer les enjeux de mobilité de certains secteurs enclavés et pour soutenir la mise en œuvre des plans d'action qui en découlent.

Figure 2 – Calendrier des grandes étapes de réalisation du PSMD



42 Le Bureau de la mobilité s'est doté d'un outil de gestion de projet, dans lequel il a planifié les jalons des grandes étapes de réalisation du PSMD, mais cet outil n'était pas à jour en avril 2025. Étant donné la contribution de plusieurs parties prenantes à chaque étape du processus, il est essentiel d'effectuer un suivi serré des échéanciers pour mobiliser les personnes impliquées, anticiper les risques de retard en fonction de l'évolution de la situation et s'assurer que chacune assume ses responsabilités.

- 43 L'étape 2, soit l'état de situation, était en bonification continue. Deux intrants importants devront être considérés pour sa mise à jour, qui pourront avoir une incidence sur les livrables des étapes 3 et 4 :
- L'analyse et l'intégration des résultats de l'enquête métropolitaine 2023 Perspectives mobilité, attendus pour le printemps 2025 et qui sont nécessaires à la compréhension des habitudes de déplacement postpandémiques;
 - L'étude prévue être commandée par le Service de l'ingénierie au printemps 2025 qui doit inclure, entre autres, l'état d'avancement des plans directeurs des réseaux cyclables et piétonniers avant la fin de 2025.
- 44 Bien que le Service de l'ingénierie continue entretemps à développer les réseaux cyclables et piétonniers, le délai de production du PSMD peut réduire la pertinence du diagnostic élaboré par le Bureau de la mobilité en 2023 et retarder la mise en place d'actions porteuses déjà ciblées. Par exemple, l'absence de supports à vélo à destination, notamment les supports sécurisés, est un des principaux freins observés pour les déplacements à vélo.⁶

CONSULTATION CITOYENNE

- 45 La participation du public est un élément crucial de la planification des transports, car elle permet de s'assurer que les besoins des personnes qui se déplacent sont pris en compte et reflétés dans le processus décisionnel. L'information donnée par le public et recueillie en amont de la démarche d'élaboration de la stratégie permet d'alimenter l'état de situation, alors que la consultation citoyenne sur le projet de plan accroît la légitimité et la transparence de la démarche, ce qui suscite l'adhésion de la population.
- 46 L'approche de collecte d'information auprès de la population pour alimenter l'état de situation a évolué au cours de la démarche :
- En 2023, le Bureau de la mobilité prévoyait recueillir des observations citoyennes par le biais d'une cartographie participative, mais a ensuite écarté cette activité, qui avait d'ailleurs déjà été réalisée par le Service de l'ingénierie en 2017. La Ville a plutôt misé sur la réalisation d'un sondage portant sur la mobilité en général, qui comportait une évaluation de l'attrait de certaines initiatives visant à favoriser l'utilisation du vélo et de la marche, sans toutefois recueillir spécifiquement les besoins des personnes se déplaçant à vélo ou à pied.
 - Le comité sur les transports et la mobilité durable, composé de 6 personnes élues et citoyennes, a été consulté à l'automne 2024.
 - En janvier 2025, la démarche de consultation s'est précisée, avec la planification d'échanges avec des groupes d'intérêt et d'ateliers avec la génération future, notamment des étudiants du secondaire et des cycles supérieurs, prévus respectivement au premier et au deuxième trimestre de 2025.

⁶ Voir la note 2 du paragraphe 34 concernant la mesure d'écofiscalité en cours d'analyse.

- 47 Certains intrants sur les enjeux et les préoccupations de la population, qui permettront de confirmer l'état de situation établi notamment sur la base des résultats des sondages, seront obtenus tardivement dans la démarche, alors que le Bureau de la mobilité planche sur l'étape 4, soit de proposer des scénarios et des orientations en réponse aux constats et enjeux déterminés à l'étape 3.
- 48 L'approche retenue pour la consultation sur le projet de plan a aussi évolué dans le temps. En janvier 2025, il a été proposé de procéder à un appel à contributions sur le premier projet de PSMD adopté. Ce processus de consultation formelle, planifié pour l'hiver 2025-2026, est d'une grande pertinence, entre autres pour favoriser l'acceptabilité sociale des mesures qui visent à atteindre les cibles de part modale de transport durable (transport collectif et actif).

AUTRES PLANS

- 49 Outre le Plan de mobilité active de 2013 et les plans directeurs connexes, plusieurs autres plans en vigueur adoptés par la suite contiennent des mesures visant à favoriser la mobilité active⁷ :
- le Schéma d'aménagement et de développement révisé (SADR) (2017);
 - la Politique du stationnement (2019);
 - le Plan climatique de la Ville de Laval – Horizon 2035 (2023).
- 50 L'analyse de ces plans et de leur plus récente reddition de comptes a fait ressortir certaines incohérences ou imprécisions :
- La cible de part modale des transports actifs, de 12 % en 2025, du Plan climatique de la Ville de Laval – Horizon 2035 est peu réaliste, étant donné que seuls 5 % étaient atteints en 2018, et incohérente avec la cible du Plan de mobilité active, qui vise 14 % en 2031;
 - Aucun responsable précis n'est désigné au plan d'action de la Politique du stationnement, où on indique uniquement le ou les services responsables;
 - La responsabilité de la mise en œuvre du Plan de mobilité active et du Plan directeur du réseau cyclable (PDRC) est attribuée au Bureau de la mobilité dans la reddition de comptes du plan d'action du SADR, alors que, dans les faits, c'est le Service de l'ingénierie qui détient l'information permettant de rendre compte de l'avancement de ces plans.

⁷ Les mesures détaillées sont présentées à l'annexe II.

- 51 D'ici l'adoption du futur PSMD, le Bureau de la mobilité n'assume pas de responsabilité de coordination à l'égard des actions de mobilité prévues dans les plans déjà adoptés, qui sont mises en œuvre par différents services. En 2023, le Service de l'ingénierie et le Bureau de la mobilité ont convenu d'une répartition de leurs responsabilités à l'égard des activités de mobilité, mais le suivi des actions du Plan de mobilité active de 2013 n'est pas une activité qui y est prévue. Pour les projets majeurs sur le réseau artériel⁸, le Service de l'urbanisme, le Service de l'ingénierie et le Bureau de la mobilité ont élaboré en mars 2025 une matrice détaillée des responsabilités qu'ils assument aux différentes étapes du Cadre de gouvernance des projets et programmes de la Ville.

QUALITÉ DES DONNÉES

- 52 Les données relatives à plusieurs actifs municipaux et à leurs composantes, comme les pistes cyclables et les trottoirs, sont consignées sous forme de données géomatiques dans un système d'information géographique. Les données géomatiques sont des données municipales, dont la gestion relève du Service de l'innovation et des technologies, et qui sont rendues disponibles aux services susceptibles de les utiliser.
- 53 **Les données géomatiques des réseaux cyclables et piétonniers actuels ne sont pas toutes mises à jour en temps opportun ni de la qualité requise, ce qui nuit à la réalisation des opérations d'entretien. De plus, l'amélioration de la qualité des données permettrait de mieux mesurer l'évolution des réseaux, ce qui est utile à la prise de décision et à la reddition de comptes.**
- 54 Dans le cadre de l'audit, nous avons observé que des imprécisions dans les données géomatiques d'actifs et leur indisponibilité en temps opportun sont des causes de certains de nos constats. Voici quelques exemples :
- Le rafraichissement du marquage est réalisé annuellement par un entrepreneur, sous la supervision du Service des travaux publics. L'entrepreneur exécute les travaux à partir de feuillets extraits des données géomatiques. Si ces données n'intègrent pas les plans les plus récents, le marquage est omis ou n'est pas effectué correctement. Par exemple, en 2024, le Service des travaux publics a répertorié 545 dos d'âne qui n'apparaissaient pas aux données géomatiques visant à planifier leur marquage annuel⁹. De plus, les plans comprenaient des dos d'âne situés sur un terrain privé : s'ils n'avaient pas été signalés par l'entrepreneur, ils auraient été marqués aux frais de la Ville.
 - Nous avons relevé quelques inconsistances dans la désignation du type de voie cyclable des données géomatiques, ce qui peut nuire à l'établissement d'un portrait fiable du réseau. Une documentation plus étoffée des attributs de la base de données favoriserait une meilleure compréhension commune des valeurs attributaires.
 - Les données sur les trottoirs sont surfaciques plutôt que linéaires, ce qui requiert d'effectuer des manipulations pour mesurer l'évolution du réseau piétonnier avec un certain niveau de détail, par exemple pour mesurer le nombre de kilomètres de trottoirs manquant par type de rue (artérielle, collectrice, locale).

⁸ Le réseau artériel est composé des principales voies de transit du réseau municipal qui assurent la desserte entre les quartiers et les pôles d'activité du territoire de Laval.

⁹ La section 3.3 sur l'entretien opérationnel aborde ce sujet.

- Dans son diagnostic élaboré en 2023 sur l'avancement de la mise en œuvre du Plan directeur du réseau cyclable (PDRC) de 2019, le Bureau de la mobilité a tiré des conclusions en se basant sur les données géomatiques qui projetaient un réseau de 648 km, alors que le plan adopté en prévoyait 473 km. De plus, l'analyse des données géomatiques n'a pas permis d'identifier les voies existantes qui n'atteignent pas le niveau de service visé à terme prévu à la hiérarchisation du réseau élaboré par le Service de l'ingénierie (annexe IV). La conception des voies cyclables, particulièrement la séparation physique des voies de circulation, est pourtant un facteur déterminant pour améliorer l'accessibilité des aménagements aux cyclistes de tous âges et toutes habiletés, et augmenter la part modale. Les données ne permettent pas non plus de mesurer l'avancement des tronçons lavallois du Plan directeur du Réseau vélo métropolitain de la CMM.
- 55 Depuis quelques années, la Ville a amorcé une démarche afin de se doter de meilleures pratiques en matière de gestion d'actifs, ce qui l'a notamment amenée à constater l'existence de lacunes importantes dans le domaine de la qualité des données d'actifs. Mis sur pied en février 2023, le comité de pilotage en systèmes et données d'actifs matériels a créé une feuille de route afin de se doter de processus susceptibles d'améliorer la situation.

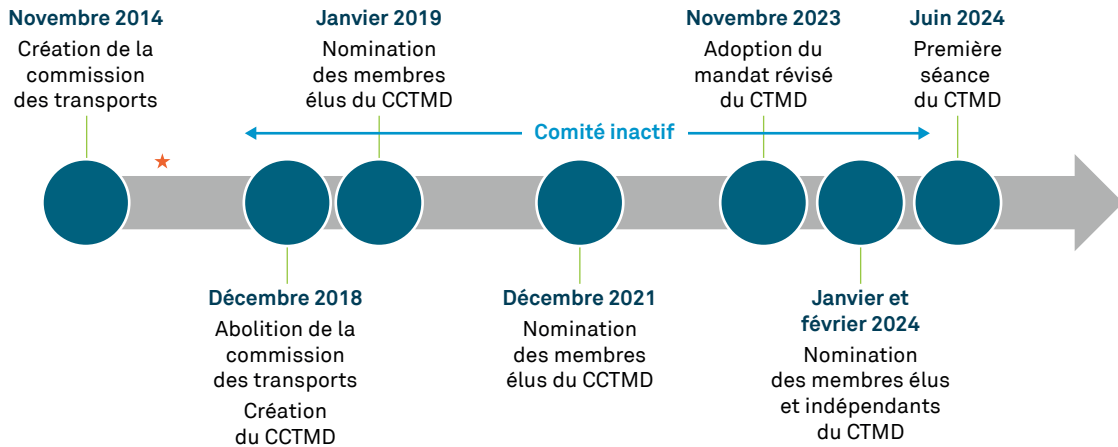
COMITÉ (CONSULTATIF) SUR LES TRANSPORTS ET LA MOBILITÉ DURABLE

- 56 En 2018, le conseil municipal a approuvé la création d'un comité consultatif sur les transports et la mobilité durable (CCTMD), dont le mandat général était de recommander des orientations et de prioriser des dossiers en matière de mobilité des biens et des personnes ainsi que de sécurité routière. Ce comité devait être composé de personnes élues, de représentantes et représentants des services municipaux concernés et de personnes indépendantes. Son mandat lui permettait de présenter des recommandations au comité exécutif et au conseil municipal, auquel il devait aussi rendre compte annuellement de ses activités.
- 57 **Le CCTMD, dont le mandat adopté par le conseil municipal en 2018 prévoyait entre autres le suivi du Plan de mobilité active, n'a pas été constitué. Après une révision de son mandat en 2023, le comité a commencé ses activités en juin 2024.**

Comité consultatif sur les transports et la mobilité durable (de 2018 à 2023)

- 58 La figure 3 montre l'historique du comité chargé de recommander des orientations stratégiques en matière de transports et de mobilité durable. La commission des transports, créée en 2014, a été active jusqu'en 2017. En décembre 2018, elle a été abolie et remplacée par le CCTMD. Si les membres élus de ce comité ont été désignés avec diligence, il en va autrement des personnes indépendantes, qui n'ont pas été nommées. De plus, le comité a été inactif et il n'a pas assumé les responsabilités prévues à son mandat, et ce, sans qu'un mécanisme permette d'en informer le conseil municipal en temps opportun.

Figure 3 – Historique du comité sur les transports et la mobilité durable



★ Réception d'un mandat du comité exécutif (CE-2015/1315)

CCTMD : comité consultatif sur les transports et la mobilité durable (de 2018 à 2023)

CTMD : comité sur les transports et la mobilité durable (de 2023 à aujourd'hui)

Comité sur les transports et la mobilité (de 2023 à aujourd'hui)

59 En novembre 2023, le conseil municipal a adopté un mandat révisé pour le comité, qui s'appelle désormais comité sur les transports et la mobilité durable (CTMD). Ses membres élus et indépendants ont été nommés promptement en février 2024, et ses activités ont débuté en juin 2024 pour maintenir une cadence élevée jusqu'à l'hiver 2025 dans le cadre de la consultation sur les orientations du PSMD. Le mandat du comité mériterait toutefois d'être clarifié pour que ses interventions aient la portée souhaitée :

- Tout en ayant un mandat général de recommander au comité exécutif des orientations dans les grands dossiers de planification relatifs à la mobilité des biens et des personnes, le comité reçoit ses mandats du comité exécutif, ce qui est susceptible de limiter son action;
- Depuis le début de ses activités en juin 2024, le comité a soutenu plus directement l'administration lors de la consultation sur les orientations du PSMD, ce qui avait aussi pour objectif l'intégration des membres et la transmission de connaissances sur les enjeux de mobilité;
- Alors que c'est le conseil municipal qui nomme les membres du comité, aucun mécanisme, que ce soit une reddition de comptes ou autrement, n'est prévu pour lui permettre d'apprécier le fait que le comité remplit adéquatement ou non son mandat¹⁰.

¹⁰ Le mandat du comité prévoit la transmission, dans les 4 mois suivant la fin d'une année civile, d'un rapport de ses travaux au comité exécutif.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'INNOVATION ET DES TECHNOLOGIES

2024-4-1	Établir, en collaboration avec les utilisatrices et utilisateurs actuels et potentiels, les besoins en données géomatiques sur l'aménagement et l'entretien des voies de mobilité active, élaborer et mettre en œuvre le modèle de gestion de données approprié et les mécanismes nécessaires afin que les données soient d'une qualité suffisante et disponible en temps opportun pour répondre aux besoins.
----------	---

RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE

2024-4-2	Définir les besoins en données géomatiques sur l'aménagement des voies actives et celles requises pour en assurer l'entretien (incluant la signalisation et le marquage) et mettre en place les processus nécessaires afin de disposer d'intrants de qualité pour les alimenter en temps opportun.
----------	--

RECOMMANDATIONS AU BUREAU DE LA MOBILITÉ

2024-4-3	Mettre à jour la planification de projet de l'élaboration du Plan stratégique de mobilité durable afin d'analyser et de mitiger les risques notamment ceux liés aux reports d'échéancier et de gérer l'implication des parties prenantes, et en effectuer un suivi rigoureux.
2024-4-4	Positionner le futur Plan stratégique de mobilité durable par rapport aux plans déjà adoptés en matière de mobilité.

RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION GÉNÉRALE

2024-4-5	Veiller à ce que soit clarifiée la portée du mandat du comité sur les transports et la mobilité durable.
2024-4-6	Mettre en place les mécanismes nécessaires pour que le conseil municipal soit informé lorsqu'un comité ne réalise pas les activités prévues au mandat qu'il lui a attribué (notamment en cas d'inactivité).

3.2 Planification et réalisation des aménagements

60 En 2019, la Ville a adopté le Plan directeur du réseau cyclable (PDRC) et le Plan directeur du réseau piétonnier (PDRP), qui précisent les axes visés par des travaux de prolongement et d'amélioration des réseaux cyclables et piétonniers à long terme. Hormis les aménagements de mobilité active intégrés à d'autres projets (resurfacement de la chaussée, réhabilitation des infrastructures, projets d'urbanisation), les projets sont financés par un programme du Service de l'ingénierie consacré à la mobilité active et durable.

61 Le tableau 1 présente les sommes investies de 2022 à 2024 et budgétées de 2025 à 2027 pour 3 programmes visant en partie à réaliser des projets en vue de favoriser la mobilité active.

Tableau 1 – Sommes investies et prévues (en milliers de dollars)

Programme	2022 (réel)	2023 (réel)	2024 (réel)	2025 (budget)	2026 (budget)	2027 (budget)
Mobilité active et durable (50-10408)	4 819	3 225	2 897 ¹	23 683 ²	12 709 ²	1 750
Feux de circulation et équipements de gestion du trafic (50-10409)	1 360	81	24	2 015	2 000	4 000
Mesures d'apaisement de la circulation (50-10410)	2 910	2 888	2 411	1 073	1 084	1 442

1 Inclut 1,3 M\$ pour la réfection de trottoirs dans le cadre du maintien d'actifs, financé par un autre programme à compter de 2025.

2 Inclut 22 M\$ en 2025 et 10,5 M\$ en 2026 pour le projet de liens cyclables superstructurants sur le boulevard Saint-Martin, abordé à la sous-section Allocation des ressources et financement.

Source : Service des finances.

62 Dans le cadre de l'adoption du Programme triennal d'immobilisations 2024-2026 (PTI), le Service de l'ingénierie a présenté ses objectifs pour deux de ces programmes :

Mobilité active et durable	- Ajout annuel de 10 à 15 km de pistes cyclables - Ajout annuel de 10 à 15 km de trottoirs - Réalisation du projet de liens cyclables superstructurants (boulevard Saint-Martin)
Mesures d'apaisement de la circulation	Ajout annuel de 400 mesures (dos d'âne et balises)

63 Les projets d'aménagements piétonniers et cyclables sont conçus par des ingénieures et ingénieurs spécialistes en circulation et transport de la Ville, qui évaluent les opportunités et proposent les aménagements appropriés en fonction des normes et orientations applicables, ainsi que d'une analyse de la situation existante. Cette analyse peut comprendre des décomptes du taux d'occupation du stationnement sur rue et hors rue, dont les résultats sont évalués en fonction de balises fixées pour assurer un nombre de places de stationnement suffisant après la réalisation de l'aménagement. Lorsque le retrait d'une voie de circulation est nécessaire, le Service de l'ingénierie analyse les débits de circulation avec des données de comptage ou à l'aide d'un logiciel de simulation afin d'évaluer si la capacité des voies de circulation maintenues sera suffisante. Chaque projet qui entraîne une modification du gabarit de rue est présenté au conseiller ou à la conseillère municipale du district concerné.

RÉSEAU CYCLABLE

64 Le Plan de mobilité active de 2013 prévoyait le déploiement d'un réseau primaire structurant, « Vélo-Express », et le parachèvement du réseau cyclable dans les quartiers pour un total de 400 km à l'horizon 2031. En 2017, le Service de l'ingénierie a précisé et fait adopté en 2019 son plan directeur (le PDRC), qui projette un réseau cyclable de 473 km en 2031, diffusé au public sous la forme d'une carte. Il a aussi élaboré sa stratégie de mise en œuvre, sa méthodologie de priorisation, ses lignes directrices en matière d'aménagement et le niveau de service à offrir aux cyclistes en termes de qualité des infrastructures¹¹, qu'il a présentés au conseil municipal.

65 **Le Service de l'ingénierie a augmenté le nombre de kilomètres du réseau cyclable au rythme qu'il s'était fixé. Cependant, le développement de plusieurs axes structurants importants pour les déplacements utilitaires reste à être planifié pour concrétiser le réseau projeté à l'horizon 2031, de même que les mises à niveau requises pour atteindre le niveau de service visé à terme.**

66 Comme le montre le tableau 2, la longueur du réseau cyclable a augmenté de près de 90 % au cours des 10 dernières années, passant de 179 km en 2014 à 340 km en 2024. En moyenne, le Service de l'ingénierie a déployé annuellement 16 km de nouvelles voies cyclables, et en a bonifié 7 km. À ce rythme, le réseau atteindra plus de 450 km en 2031, ce qui se rapproche de l'objectif de 473 km établi en 2017.

Tableau 2 – Évolution du réseau cyclable (en kilomètres)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ajout	11	16	26	25	12	22	9	11	14	15
Bonification	–	7	13	3	–	10	9	10	9	8
Longueur du réseau ¹	190	206	232	257	269	291	300	311	325	340

1 La longueur du réseau cumule les ajouts au réseau, sans tenir compte des bonifications.

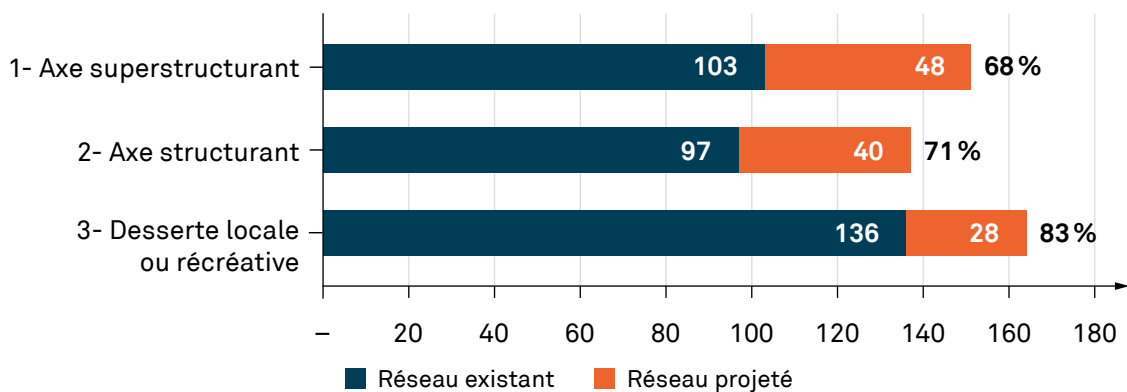
Source : Service de l'ingénierie.

67 Le nombre de kilomètres du réseau cyclable est un indicateur insuffisant à lui seul pour renseigner sur le potentiel de déplacements utilitaires des axes construits et sur l'atteinte du niveau de service visé à terme des aménagements existants. Rappelons que l'objectif du Plan de mobilité active est d'atteindre une part modale du transport actif de 14 % en 2031 : le vélo représentait 0,5 % des déplacements en 2008. La part modale du vélo a doublé pour atteindre 1 % en 2023, mais il demeure un potentiel de déplacements utilitaires à exploiter.

¹¹ L'annexe IV présente les niveaux de service visés pour chaque catégorie d'axe cyclable.

- 68 Dans son PDRC, la Ville a hiérarchisé le réseau projeté en 3 niveaux reflétant, entre autres, le potentiel de ces déplacements utilitaires : 1) axes superstructurants, 2) axes structurants et 3) desserte locale et récréative. L'annexe IV en présente les caractéristiques et le niveau de service visé pour chacun.
- 69 La figure 4 présente une estimation de l'avancement du développement du réseau selon le niveau établi pour chaque axe, basé sur un réseau projeté de 452 km¹². Il s'agit d'une estimation, car les données disponibles ne permettent pas de mesurer avec exactitude l'avancement des axes prévus au PDRC. Au fil des ans et des occasions, plusieurs aménagements qui n'étaient pas prévus au plan ont été construits, sans qu'il soit possible de les isoler. De même, plusieurs axes projetés ont été ajoutés à la base de données, portant le réseau associé au PDRC à 527 km. En fonction d'un réseau projeté de 452 km, le Service de l'ingénierie avait réalisé en novembre 2024 68 % des axes superstructurants, 71 % des axes structurants et 83 % de la desserte locale ou récréative.

Figure 4 – Avancement estimé¹ du réseau cyclable par type d'axe en novembre 2024 (en kilomètres)



1 L'avancement estimé considère un réseau existant de 336 km (consigné aux données géomatiques en novembre 2024) plutôt que les 340 km présentés au tableau 2.

Source : Service de l'ingénierie et données géomatiques fournies par le Service de l'innovation et des technologies en date du 28 novembre 2024.

- 70 Pour que les axes superstructurants et structurants de son plan directeur à l'horizon 2031 soient achevés, près de 13 km de nouveaux aménagements sur ce type d'axe doivent être réalisés annuellement. Or, de 2022 à 2024, le Service de l'ingénierie n'en a déployé qu'entre 3 et 7 km par année, en fonction des opportunités identifiées et des ressources allouées. De plus, plusieurs de ces axes comportent des défis particuliers, ayant trait à la largeur de la chaussée, à des débits véhiculaires importants ou à leur acceptabilité sociale. Au moment de notre audit, le Service de l'ingénierie n'avait pas programmé l'exécution de plusieurs de ces axes; à l'exception d'un projet majeur financé en partie par une subvention fédérale, il planifie ses travaux d'aménagement sur une base annuelle.

¹² La documentation de planification et d'ordonnement des axes du PDRC élaborée en 2017 présente un réseau de 452 km, alors que la présentation aux instances en prévoit 473. Le Service de l'ingénierie n'a pas pu nous fournir les données sur les tronçons initiaux de 473 km composant le PDRC.

CONFORT ET SÉCURITÉ DES AMÉNAGEMENTS

71 Certains aménagements existants ne répondent pas au niveau de service visé à terme par le Service de l'ingénierie : au moment de l'audit, il n'avait pas évalué ni planifié les bonifications à apporter au réseau. Cela s'explique par la volonté de mettre d'abord en place l'architecture de base du réseau utilitaire pour faciliter les déplacements entre les quartiers.

72 Les aménagements cyclables recommandés pour assurer le confort et la sécurité des cyclistes et ainsi attirer davantage de cyclistes potentiels varient en fonction du débit et de la vitesse des véhicules. Lorsque ces deux variables sont élevées, il est recommandé de séparer la voie cyclable de la circulation automobile. Conformément à ces recommandations, le Service de l'ingénierie prévoit, dans sa hiérarchie du réseau présentée à l'annexe IV, aménager des pistes cyclables avec une séparation physique sur ses axes superstructurants et certains axes structurants.

73 La figure 5 présente la proportion de chaque type d'aménagement cyclable existant pour les axes superstructurants et structurants. La structure actuelle des données de la Ville n'est pas basée sur une catégorisation des types d'aménagement selon les définitions de l'annexe VI, qui sont celles de Vélo-Québec que la Ville diffusait sur son portail Web. La figure doit donc être interprétée avec prudence, car certaines bandes cyclables comportent dans les faits des éléments de séparation physique, comme des voitures stationnées. Les bandes cyclables incluent aussi certaines voies réservées partagées entre les autobus et les vélos, aménagement dont l'implantation n'est acceptable que lorsque l'espace est insuffisant pour aménager une voie cyclable séparée. Selon les données géomatiques ajustées, près de 50 % des axes superstructurants et 40 % des axes structurants existants seraient des bandes cyclables, qui comprennent un marquage au sol et aucun élément de séparation physique. Selon Vélo-Québec, ce type d'aménagement n'est recommandé que lorsque plusieurs conditions sont réunies, notamment la présence d'une seule voie de circulation et l'interdiction du stationnement sur rue (ou un faible taux de roulement de celui-ci)¹³. Une information plus complète faciliterait l'identification des axes plus vulnérables en vue de prioriser leur réaménagement.

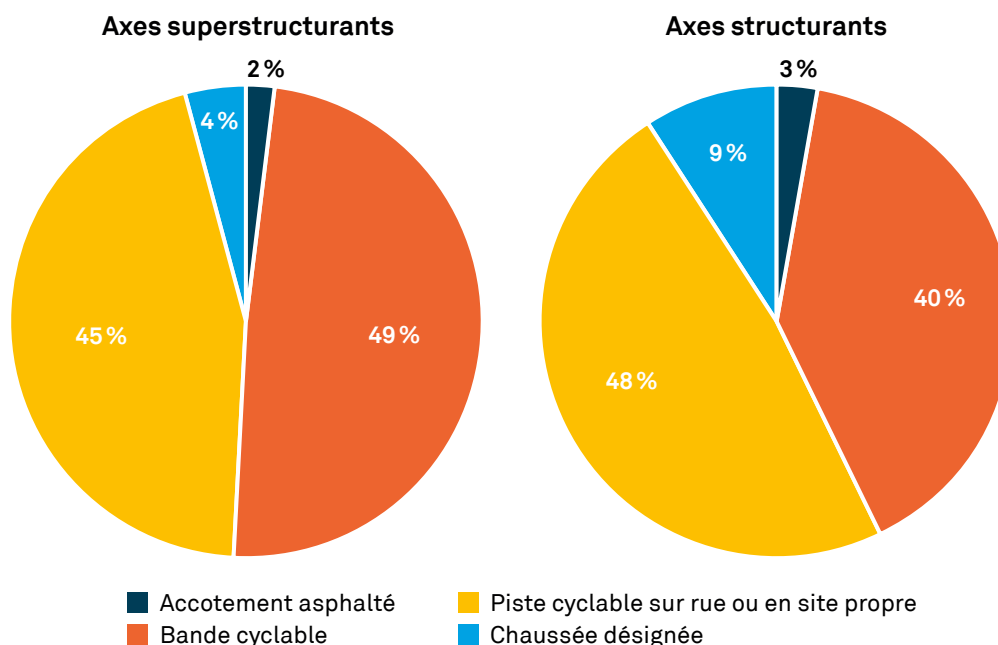
Confort et sécurité

Concept qui réfère au sentiment de sécurité des personnes à vélo lors de leurs déplacements, celles-ci désirant surtout éviter des conflits avec les véhicules qui longent ou croisent leur parcours. (Vélo-Québec)

Différents référentiels définissent les niveaux de confort et de sécurité des aménagements cyclables en fonction du type d'aménagement et de son lieu d'implantation, aussi appelé niveau de qualité. L'annexe V présente la classification du confort et de la sécurité des voies cyclables canadiennes diffusée par le gouvernement du Canada.

¹³ Selon Vélo-Québec, aucune des conditions recommandées n'est un prérequis à l'implantation d'une bande cyclable au Québec. Cependant, le non respect de ces conditions pourrait limiter l'attractivité de l'aménagement.

Figure 5 – Proportion de chaque catégorie d'aménagement par type d'axe



Source : Données géomatiques fournies par le Service de l'innovation et des technologies en date du 28 novembre 2024 et traitées par le Bureau du vérificateur général.

PRIORISATION

74 De 2022 à 2024, le Service de l'ingénierie a planifié annuellement les projets de développement des réseaux cyclables, d'abord en intégrant des aménagements de mobilité active à des projets prévus par ailleurs, sans appliquer de mécanisme de priorisation structuré visant l'atteinte de l'objectif consistant à augmenter les déplacements utilitaires. Lors de sa présentation du plan directeur aux membres du conseil municipal en 2018, il avait expliqué ses 7 critères de priorisation, mais sans établir le mécanisme qui permettrait d'évaluer la cote de priorité de chaque axe important. Ces critères sont nombreux et sont peu discriminants : 1) connectivité au réseau cyclable existant; 2) amélioration du bilan de sécurité routière; 3) parachèvement des axes amorcés; 4) connectivité aux générateurs de déplacement; 5) franchissement de barrières (autoroutes, cours d'eau, etc.); 6) population lavalloise desservie; 7) potentiel de transfert modal.

75 Le Service de l'ingénierie a pourtant tenté de prioriser et d'ordonnancer le déploiement du PDRC de façon structurée :

Année	Initiatives	Utilisation
2012	Un consultant externe prépare des fiches d'analyse pour certains tronçons du réseau cyclable comprenant, entre autres, la typologie cyclable et l'ordonnancement (cote de 1 à 4) recommandé.	Les fiches ont été utilisées dans la programmation élaborée en 2017.
2017	Le Service de l'ingénierie prépare une programmation pour le développement des axes cyclables, comprenant une estimation des coûts par tronçon.	La programmation n'est plus mise à jour à compter de la fin 2018.
2018	Le Service de l'ingénierie présente des critères de priorisation au conseil municipal.	Le mécanisme de priorisation en fonction des critères n'a pas été établi (collecte des intrants, pondération).
2019	Le Service de l'ingénierie lance une démarche visant à évaluer 20 axes cyclables potentiels à partir de 6 critères de priorisation ayant chacun une pondération.	Les 2 critères ayant la pondération la plus importante n'ont pas été évalués, les analyses géomatiques nécessaires n'ayant pas été obtenues à temps.
2024	Le Service de l'ingénierie élabore une méthodologie pour définir l'ordre de priorité de réaménagements des grands boulevards ciblés.	La méthodologie de planification intégrée élaborée par ce service n'a pas été utilisée pour la prise de décision, un exercice transversal à la Ville étant en cours.

76 La priorisation du Service de l'ingénierie, basée d'abord sur l'occasion d'intégrer de nouveaux aménagements à des projets prévus par ailleurs, est économique. Elle ne permet toutefois pas de s'assurer que les investissements et les efforts sont concentrés sur les axes présentant le plus grand potentiel de déplacements actifs pour contribuer à l'objectif d'augmenter la part modale.

77 De 2022 à 2024, 34% des 40 km de nouveaux aménagements n'étaient pas des axes planifiés au PDRC. Cela s'explique par l'intégration de nouveaux aménagements lors de travaux de réhabilitation des infrastructures ou de resurfaçage de la chaussée pour profiter des opportunités des autres chantiers pour réduire les coûts d'investissements, mais aussi par la modification de certains tracés, par exemple pour intégrer des liens actifs plus directs. Le Service de l'ingénierie n'a pas été en mesure de nous fournir la base de données des tronçons composant le plan directeur adopté en 2019, de sorte qu'il n'a pas été possible de mesurer l'avancement précis de ce plan.

78 La mise en place d'un processus de priorisation vise, d'une part, à tirer le meilleur parti des ressources limitées et, d'autre part, à dépenser les fonds publics de manière transparente. En communiquant clairement les résultats de la priorisation et le processus qui y a conduit, on renforce la confiance des parties prenantes. Dans un contexte en évolution, un équilibre doit être atteint entre une planification rigoureuse et l'agilité nécessaire pour saisir les occasions.

RÉSEAU PIÉTONNIER

- 79 En 2019, la Ville a adopté le Plan directeur du réseau piétonnier (PDRP), qui vise à répondre aux besoins des personnes circulant à pied par l'aménagement de 525 km de nouveaux liens piétonniers de 2020 à 2040. Ce plan découle de l'Étude d'opportunité des déplacements piétonniers, réalisée conjointement avec un consultant externe en 2018 et qui brosse le portrait des conditions actuelles du territoire pour les déplacements à pied et indique les contraintes et possibilités d'amélioration des infrastructures piétonnières.
- 80 **La Ville n'a pas atteint sa cible de développement du réseau piétonnier en 2024. De plus, le rythme prévu et le niveau d'investissement actuel seront insuffisants pour compléter le réseau projeté d'ici 2040. Elle accuse aussi du retard dans la planification de l'installation de feux pour piétons et de feux sonores visant à améliorer la traversée à pied aux intersections.**
- 81 Le tableau 3 présente l'évolution du réseau piétonnier. En 2024, la cible de 10 à 15 km de nouveaux trottoirs n'a pas été atteinte : ce sont 0,5 km de trottoirs et 5 km de piste polyvalente qui ont été construits. De plus, le rythme de construction annuelle de 10 à 15 km de nouveaux aménagements ne permettra pas de compléter le réseau projeté. Pour y arriver, un rythme annuel de 29 km de 2025 à 2039 serait requis.

Tableau 3 – Évolution du réseau piétonnier de 2015 à 2024 (en kilomètres)

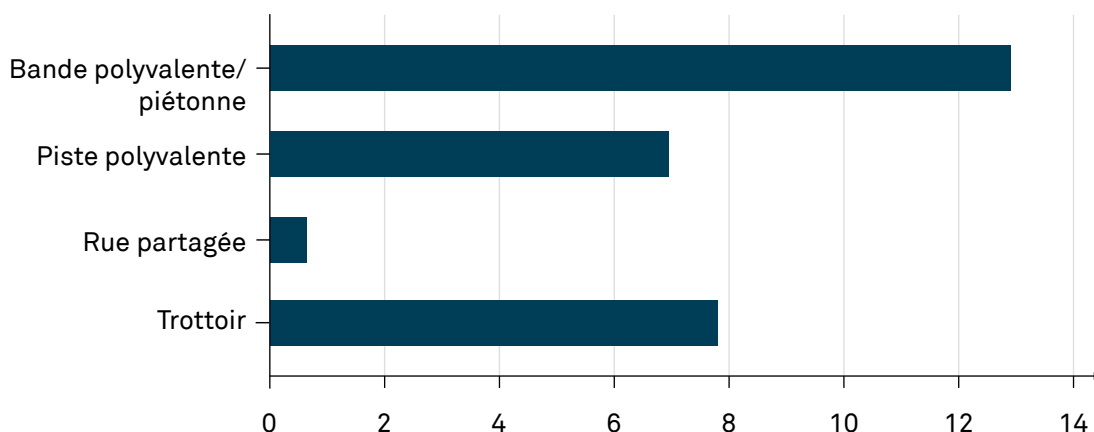
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ajout	4	7	10	12	10	31	27	14	10	6
Longueur du réseau	1 500	1 507	1 517	1 529	1 539	1 570	1 597	1 611	1 621	1 627

Source : Service de l'ingénierie.

Type d'aménagement

82 La Ville n'a pas été en mesure de nous fournir un portrait à jour détaillant la longueur de trottoirs et de sentiers existants, ainsi que leur géolocalisation. Les données géomatiques de ces actifs sont surfaciques, et elles nécessitent certaines manipulations pour en estimer la longueur¹⁴. À défaut d'avoir ce portrait global, nous présentons à la figure 6 une compilation des types d'aménagements construits de 2022 à 2024, qui permet de constater que le Service de l'ingénierie a principalement coordonné la construction de bandes polyvalentes ou piétonnes et de pistes polyvalentes sur cette période. Ces aménagements, constitués principalement de marquage au sol et de bollards dans le cas des pistes, sont moins coûteux que les trottoirs, mais ne permettent pas de séparer les piétonnes et piétons des véhicules motorisés pendant la période hivernale. Ils sont déneigés en même temps que la chaussée.

Figure 6 – Types d'aménagements piétonniers construits de 2022 à 2024 (en kilomètres)¹



1 L'annexe VI présente les caractéristiques des principaux types d'aménagements piétonniers.

Source : Données fournies par le Service de l'ingénierie et traitées par le Bureau du vérificateur général.

Priorisation

83 En 2019, le Service de l'ingénierie s'est doté d'un outil de priorisation qui intègre la cote de priorisation basée sur la pondération de 4 critères (potentiel piétonnier, hiérarchie routière, sécurité routière, distance d'un établissement scolaire) établie dans l'Étude d'opportunité des déplacements piétonniers. La cote n'avait cependant pas été déterminée pour 90 % des projets traités dans l'outil, qui n'a d'ailleurs plus été mis à jour depuis 2020.

¹⁴ La Ville possède des données géomatiques linéaires pour les bandes polyvalentes et piétonnes, ainsi que pour les pistes polyvalentes.

- 84 Au moment de nos travaux, le portail Web de la Ville indiquait que la planification de l'implantation de trottoirs est basée sur ces critères, qu'ils sont cumulatifs et que plus un site répond à ces critères, plus il est prioritaire. Le Service de l'ingénierie n'a toutefois pu nous démontrer comment il a appliqué cette priorisation pour les aménagements réalisés de 2022 à 2024 et ceux planifiés de 2025 à 2027.

Allocation des ressources

- 85 Lors de la présentation du plan directeur en 2019, les investissements requis pour réaliser les aménagements piétonniers prévus à l'horizon 2040 étaient estimés préliminairement à 20 M\$ par année entre 2023 et 2039. Ils étaient destinés à des aménagements piétonniers sur 265 km de tronçons urbanisés et de sentiers, 88 km de tronçons non urbanisés et 111 km de tronçons en zone agricole.
- 86 Comme le montre le tableau 4, les sommes annuelles allouées à la mise en œuvre du PDRP fluctuent entre 3,1 M\$ et 0,5 M\$ entre 2022 et 2027, bien en deçà des 20 M\$ estimés lors de l'adoption du plan, en 2019. Qui plus est, le tableau illustre les fluctuations de la somme allouée pour une même année d'un PTI à l'autre, ce qui rend difficiles la planification et l'ordonnancement des travaux à moyen terme.

Tableau 4 – Sommes allouées à la mise en œuvre du PRDP et dépenses réelles (en milliers de dollars)

Programme triennal d'immobilisations	2022	2023	2024	2025	2026	2027
2022-2024	2 347	2 721	3 000	s. o.	s. o.	s. o.
2023-2025	s. o.	2 747	3 166	3 000	s. o.	s. o.
2024-2026	s. o.	s. o.	1 666	500	1 000	s. o.
2025-2027	s. o.	s. o.	s. o.	1 250	1 250	1 250
Dépenses réelles	3 136	2 434	601	s. o.	s. o.	s. o.

Sources : Service de l'ingénierie (répartition des sommes allouées au PTI) et Service des finances (dépenses réelles).

FEUX POUR PIÉTONS À DÉCOMPTE NUMÉRIQUE ET FEUX SONORES

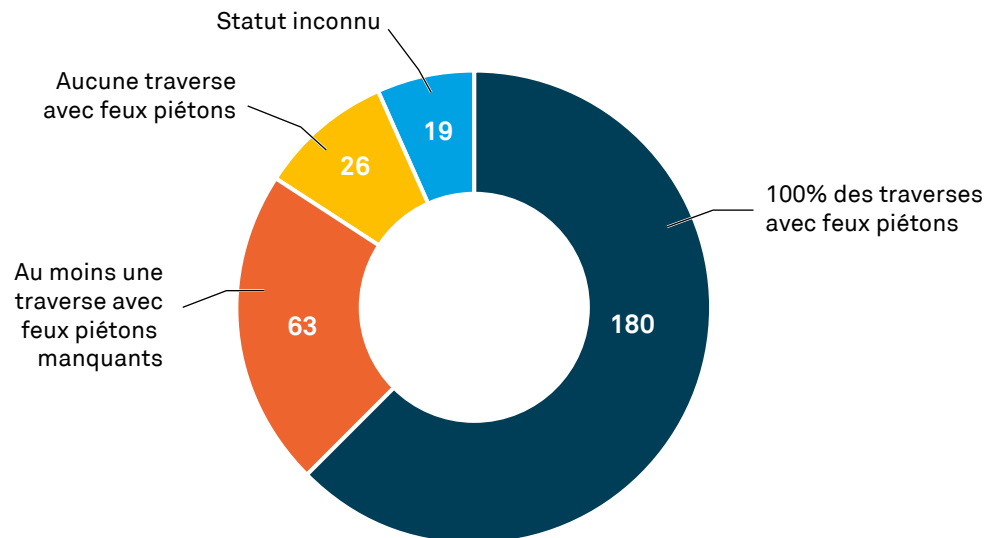
- 87 Les feux pour piétons fournissent une indication visuelle indiquant les moments où les personnes à pied ont la priorité pour traverser une intersection. Ils comprennent un décompte numérique qui indique le temps qu'il reste pour terminer la traversée, ce qui permet de décider ou non de s'y engager. Sans y être contrainte par une norme, la Ville vise à ajouter du confort et à accroître le sentiment de sécurité des piétons et piétonnes par l'installation de feux piétons à décompte numérique à certaines intersections. Pour leur part, les signaux sonores intégrés aux feux piétons guident les personnes ayant une limitation visuelle pour améliorer leur sécurité lors de la traversée des intersections, ce qui favorise leur mobilité.

- 88 En 2023, la Ville a annoncé son intention d'accroître la sécurité aux intersections en ajoutant, l'année suivante, des feux pour piétons à 15 intersections et des feux sonores à 7 intersections, pour un budget de 440 000 \$. Aucun de ces feux n'a pu être installé en 2024 : la complexité et le coût des projets ont été sous-évalués, notamment en raison de l'état inconnu de certains éléments structuraux au moment de la planification. Ces projets ont été reportés pour livraison en 2025 et 2026, avec un coût estimé de l'ordre de 3,1 M\$, alors que seulement 0,8 M\$ était prévu au PTI 2025-2027.

Priorisation et planification des feux pour piétons à décompte numérique

- 89 Les traverses-piétons ont été sélectionnées principalement en fonction de leur capacité à recevoir des feux pour piétons avec le moins de travaux possibles sur l'entièreté de l'intersection, plutôt que selon une évaluation des besoins.
- 90 La figure 7 présente la répartition du nombre d'intersections gérées par des signaux lumineux (feux de circulation) selon la présence de feux pour piétons à décompte numérique aux différentes traverses-piétons. On y constate que 89 intersections avec signaux lumineux auraient au moins une traverse-piétons ne comportant pas de feux pour piétons à décompte numérique.

Figure 7 – Nombre d'intersections gérées par des signaux lumineux dotés de feux pour piétons à décompte numérique



Source : Données fournies par le Service de l'ingénierie et traitées par le Bureau du vérificateur général.

- 91 Selon de nouvelles cibles présentées au comité exécutif en avril 2025, le Service de l'ingénierie prévoit installer de nouveaux feux pour piétons et feux sonores, en alternance, au rythme de 4 intersections par année, qui s'ajoutent aux interventions intégrées dans le cadre de travaux de réhabilitation des infrastructures ou des feux de circulation. À cette cadence, il faudra quelques décennies pour finaliser l'ajout de feux pour piétons à décompte numérique sur l'ensemble des traverses-piétons en fonction des besoins.

Priorisation et planification des feux sonores

- 92 La Ville reçoit des demandes d'un centre de réadaptation spécialisé en déficience visuelle pour installer des feux sonores à certaines intersections existantes lorsque le besoin est confirmé par un conseiller en orientation et mobilité. Outre l'ajout du dispositif sonore, les aménagements peuvent nécessiter des travaux importants pour reconfigurer les intersections conformément à la norme du MTMD applicable.
- 93 La Ville possède 21 feux sonores sur son territoire, installés en moyenne 5 ans après réception de la demande, certaines après plus de 10 ans. Au moment de notre audit, des travaux pour implanter 8 feux sonores étaient planifiés, sur les 18 demandes en attente, dont certaines dataient de 2003. Les plus récents feux sonores ont été implantés en 2019.
- 94 Pour les nouveaux feux implantés sur le territoire, le Service de l'ingénierie est proactif et consulte les représentants de l'organisme spécialisé afin d'identifier les besoins de signaux sonores dès les premières phases du projet.

MESURES D'APAISEMENT

- 95 La vitesse des véhicules motorisés, tout comme la présence et la qualité générale des aménagements piétonniers et cyclables, influence la pratique de la marche et du vélo. Des vitesses plus faibles diminuent les risques de décès et blessures graves en cas de collision¹⁵ et contribuent au sentiment de sécurité et de confort perçu par les personnes se déplaçant à pied ou à vélo.
- 96 **La Ville a pris des mesures pour abaisser la vitesse sur son territoire, notamment en implantant à un rythme soutenu des dos d'âne dans les secteurs résidentiels.**
- 97 Comme le prévoit son Plan de mobilité active, la Ville a abaissé les limites de vitesse sur son territoire et ce, en deux phases. La plus récente date de 2023 et fixe les limites en milieu urbain à 30 km/h sur le réseau local, à 40 km/h sur les rues collectrices et à 50 km/h sur les artères principales¹⁶.
- 98 En 2021, le Service de l'ingénierie a amorcé l'installation de dos d'âne dans le secteur résidentiel en priorisant les parcs et les écoles. De 2022 à 2024, il a implanté en moyenne 360 dos d'âne par année, dépassant sa cible, et a aménagé d'autres types de mesures pour des investissements de l'ordre de 8,1 M\$. Ces autres types d'aménagements comprennent des saillies de trottoirs, des intersections surélevées et des passages pour piétons surélevés.

¹⁵ Selon une étude citée par un guide du MTQ, lorsque la vitesse d'impact lors d'une collision est de 30 km/h, la probabilité du décès d'un piéton ou d'une piétonne est de l'ordre de 10 %; à 50 km/h, elle dépasse 75 %.

¹⁶ Les artères principales sont définies dans la hiérarchisation du réseau routier du Service de l'ingénierie et comprennent les grands boulevards de Laval.

ALLOCATION DES RESSOURCES ET FINANCEMENT

- 99 Une évaluation précise des ressources nécessaires pour encourager la mobilité active favorise normalement une allocation appropriée de celles-ci, en minimisant les risques financiers et en augmentant les bénéfices pour la communauté au moment où elle en a besoin.
- 100 **Les ressources nécessaires pour réaliser les plans directeurs n'ont pas été réévaluées depuis leur adoption. La Ville a été proactive dans sa recherche de subventions pour contribuer au financement de ses projets, mais une meilleure évaluation des coûts pourrait lui permettre de maximiser les sommes obtenues.**
- 101 Avant l'adoption du PDRC et du PDRP, le Service de l'ingénierie a procédé à une estimation du coût des travaux d'aménagement et de celui de l'entretien additionnel requis, conformément aux bonnes pratiques. Les estimations étaient détaillées en fonction du type d'aménagement prévu. Cependant, les ressources nécessaires pour réaliser les plans directeurs n'ont pas été réévaluées depuis. De plus, la Ville n'a pas compilé les coûts réels liés au déploiement des réseaux, de sorte que tant les coûts nécessaires pour concrétiser les plans que ceux assumés à ce jour étaient inconnus.
- 102 Le Service de l'ingénierie est à l'affût des aides financières disponibles pour contribuer au financement des aménagements actifs. Le MTMD lui a accordé 7,4 M\$ pour les années 2022-2023 à 2024-2025, et le Fonds pour le transport actif, du gouvernement fédéral, 10,2 M\$.

NOUVEAUX AMÉNAGEMENTS ACTIFS SUR LE BOULEVARD SAINT-MARTIN

- 103 En 2022, le Service de l'ingénierie a déposé une demande d'aide financière au Fonds pour le transport actif pour un projet de déploiement de liens cyclables confortables et conviviaux et l'implantation de séparations physiques, lorsque possible. Le coût de ce projet était estimé à 17,1 M\$ avec une portée des travaux sur 32 km de trottoirs et de pistes cyclables. Une somme de 10,2 M\$ a été accordée à la Ville pour la réalisation du projet, soit 60 % du coût total estimé.
- 104 Le Service de l'ingénierie a estimé les coûts du projet en 2022 en se basant sur les prix coûtants qu'il a utilisés pour évaluer les coûts du PDRC en 2017, et qui n'étaient donc pas à jour et ne reflétaient pas les conditions de réalisation de 2022. En mars 2025, après l'intégration des prix obtenus en soumission pour les 3 premiers lots, le coût du projet est estimé à 40,5 M\$, ayant plus que doublé par rapport à l'estimation initiale. Cette estimation, qui n'intégrait pas les coûts les plus à jour, a probablement fait que la Ville n'a pas maximisé la subvention qu'elle pouvait recevoir du Fonds pour le transport actif, ce qui l'amènera à aller piger dans des fonds réservés.

REDDITION DE COMPTES

- 105 Selon le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de la Ville, adopté en août 2022, les programmes doivent être évalués en fonction de leurs objectifs et des bénéfices espérés. En effet, le processus de maîtrise des projets qui y est prévu « permet d'identifier les changements, les enjeux et les risques afin de proposer des pistes d'amélioration et ajuster les plans de référence, au besoin¹⁷ ». L'objectif est d'assurer la viabilité des programmes et l'obtention des résultats et bénéfices attendus.
- 106 Pour le programme Mobilité active et durable, le Service de l'ingénierie s'est doté d'un objectif unidimensionnel, soit le nombre de kilomètres d'aménagements construits. Pour le programme Mesures d'apaisement de la circulation, l'objectif porte sur un nombre annuel de dos d'âne à installer. Un suivi de l'avancement de ces objectifs est fait trimestriellement dans une présentation des Indicateurs d'infrastructures qui compile les données de l'ensemble des travaux réalisés par le Service de l'ingénierie. Ce document ne fait cependant pas de lien clair entre l'objectif et le résultat, qui sont parfois exprimés selon des unités de mesure différentes.
- 107 Le Service de l'ingénierie s'était pourtant doté d'autres indicateurs et cibles pertinents, disséminés dans différentes présentations, mais il n'en fait ni un suivi systématique ni une reddition de comptes. Par exemple, lors de la présentation du PDRC aux membres du conseil municipal en 2018, il a présenté la longueur du réseau cyclable déconnecté du réseau principal et le nombre de barrières physiques majeures à éliminer. Le rapport technique du Plan de mobilité active de 2013 suggérait aussi plusieurs indicateurs de performance et de production pertinents.
- 108 De façon à assurer une réelle responsabilisation des différents acteurs participant au développement de la mobilité durable, une reddition de comptes périodique est nécessaire, portant autant sur la réalisation des plans et l'utilisation des ressources que sur les résultats atteints par rapport aux cibles. Avec une telle information, la direction générale et les personnes élues pourraient apprécier notamment :
- le degré de réalisation des plans directeurs, incluant celui propre aux axes structurants pour le réseau cyclable;
 - l'évolution du niveau de service du réseau cyclable et de la convivialité du réseau piétonnier;
 - les coûts engagés mis en relation avec les résultats atteints (par exemple, pour le développement du vélo-partage ou de la trottinette électrique);
 - le rythme d'investissement actuel par rapport au niveau prévu ou nécessaire à l'atteinte des objectifs;
 - l'achalandage des réseaux cyclables et piétonniers.

¹⁷ Ville de Laval (2022). *Cadre de gouvernance des projets et programmes*, p. 28.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE	
2024-4-7	En collaboration avec le Bureau de la mobilité, se doter d'une stratégie de déploiement et de bonification des aménagements cyclables et piétonniers, comprenant au moins : • une mise à jour des plans des réseaux piétonniers et cyclables projetés en tenant compte des axes construits, des orientations du PMADR, des constats découlant du diagnostic des réseaux actuels, ainsi que des cibles de déplacements actifs utilitaires; • une mise à jour de l'analyse des besoins des usagères et usagers actuels et potentiels dans la poursuite de ceux recensés dans la démarche d'élaboration du PSMD; • une méthodologie de priorisation des investissements pluriannuels, incluant la mise en place d'un processus de collecte des données nécessaires à son application; • une réévaluation des coûts planifiés et un suivi des coûts réels des projets dédiés à la mobilité active; • des indicateurs de performance et des cibles, en considérant notamment le niveau de service visé à terme.
2024-4-8	Planifier les ressources nécessaires à l'atteinte des cibles de déploiement des feux pour piétons et des feux sonores et se doter de critères de priorisation basés sur les besoins des usagères et usagers.
2024-4-9	Structurer les demandes d'aide financière en mettant en place un processus rigoureux d'estimation des coûts dès l'autorisation de dépôt d'une demande.
2024-4-10	Rendre compte périodiquement des indicateurs de performance dont il se sera doté en lien avec ses responsabilités à l'égard du développement de la mobilité active.

RECOMMANDATION AU BUREAU DE LA MOBILITÉ	
2024-4-11	Coordonner la reddition de comptes de l'ensemble des acteurs qui contribuent à la mise en œuvre de la mobilité active auprès de la direction générale et des personnes élues, une fois le PSMD adopté.

3.3 Maintenance et entretien des réseaux cyclables et piétonniers

109 L'entretien est nécessaire au maintien et au bon état des voies cyclables et des trottoirs. Il permet d'assurer le confort et la sécurité des personnes se déplaçant à pied et à vélo et de préserver la durée de vie des équipements. Cette section traite des activités d'entretien visant à maintenir en état les infrastructures, de l'entretien opérationnel courant ainsi que du déneigement.

MAINTIEN EN ÉTAT

110 En 2020, le Service de l'ingénierie a mandaté une firme externe pour procéder à l'auscultation des trottoirs et des pistes cyclables pavées séparées de la chaussée. L'auscultation, terminée en 2021, a donné lieu pour la première fois à une évaluation complète de l'état de la surface de ces actifs.

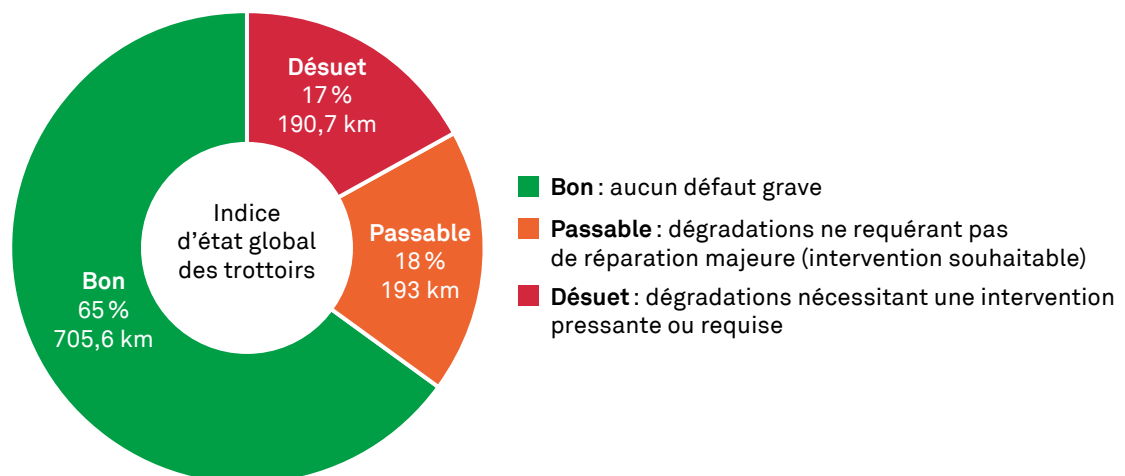
111 **Le Service de l'ingénierie a commencé à planifier le maintien des actifs cyclables et piétonniers, mais ce processus n'a pas atteint sa pleine maturité.**

TROTTOIRS

Service de l'ingénierie

112 La figure 8 présente l'état des trottoirs découlant de l'auscultation réalisée en 2020-2021. Le protocole des dégradations de trottoirs, utilisé par le consultant externe ayant réalisé l'auscultation, se base sur 3 niveaux de priorité (intervention pressante, requise ou souhaitable) en fonction de la gravité de 7 catégories de dégradations.

Figure 8 – Indice d'état global des trottoirs en 2020-2021



Source : Service de l'ingénierie.

- 113 Sur les 191 km de trottoirs désuets, le Service de l'ingénierie en a identifié près de 168 présentant des anomalies susceptibles de causer des blessures aux personnes à pied ou à mobilité réduite, dont 45 km présentent des dégradations d'un niveau d'intervention pressant. Par exemple, une cavité d'au moins 30 cm de diamètre et d'une profondeur d'au moins 2,5 cm requerrait une intervention pressante (si son diamètre s'était situé entre 20 et 30 cm, l'intervention aurait été au niveau de priorité « requis »). Les critères pour déterminer les dégradations susceptibles d'affecter la sécurité des usagers et usagères sont cohérents avec les bonnes pratiques.
- 114 Le Service de l'ingénierie a raffiné son analyse afin de mieux prioriser ses interventions en fonction de différents critères et a planifié ses premières interventions en 2024. Celles-ci correspondent à ses priorités 1 et 2, soit des tronçons ayant fait l'objet de requêtes de personnes élues et résidentes parmi les 168 km de trottoirs qui présentent des anomalies à risque élevé pour la sécurité des piétons et piétonnes selon les indices d'état. Ainsi, le Service de l'ingénierie a planifié la réfection de 2,3 km de trottoirs désuets en 2024 et de 1,2 km en 2025. Les sommes prévues au PTI 2025-2027, de 750 000 \$ par année, correspondent à moins de 800 m de trottoirs reconstruits annuellement, selon les prix coûtants utilisés pour planifier les interventions de 2025, ce qui est bien en deçà des 45 km qui présentent des dégradations d'un niveau d'intervention pressant.
- 115 Des trottoirs sont aussi reconstruits lorsque des travaux de réhabilitation d'égouts et d'aqueduc sont effectués. Ce sont respectivement 7,6 km et 8,1 km de trottoirs existants qui ont été reconstruits en 2023 et 2024.

Service des travaux publics

- 116 Le Service des travaux publics est un acteur de premier plan dans la réfection des trottoirs, puisqu'il octroie et gère un contrat de réfection de trottoirs dans le cadre de son programme de réfection des chaussées et des trottoirs. Ce contrat sert de façon prioritaire à réaliser des travaux requis en fonction de permis accordés (raccordements de nouvelles constructions, agrandissements des entrées charretières), puis le résiduel sert à planifier des travaux prioritaires dans l'ordre suivant : 1) réparation à la suite d'excavations liées à des bris d'égouts, 2) demandes de sécurisation provenant de dossiers de réclamation, 3) demandes de la Société de transport de Laval pour des travaux à proximité des abribus et 4) requêtes citoyennes. Lorsque le budget est épuisé, les travaux requis pour répondre aux requêtes citoyennes jugées recevables sont reportés à l'année suivante. En cas d'enjeu de sécurité, le Service des travaux publics peut intervenir avec du rapiéçage d'asphalte.
- 117 Le tableau 5 présente les sommes investies en 2022, 2023 et 2024 et prévues en 2025, 2026 et 2027 pour la réfection de trottoirs et de bordures. Les sommes prévues de 2025 à 2027 sont inférieures aux dépenses réelles de 2023 et 2024. En 2023, le renouvellement du contrat a eu pour effet d'augmenter de près de 70 % le coût moyen par intervention. En conséquence, la réduction du budget combinée à l'augmentation des prix diminue fortement la capacité du Service des travaux publics à corriger des dégradations de trottoirs.

Tableau 5 – Coûts et budgets des travaux de réfection de trottoirs et bordures (en milliers de dollars)

	2022 (réel)	2023 (réel)	2024 ¹ (réel)	2025 (budget)	2026 (budget)	2027 (budget)
Réfection de trottoirs et de bordures (sous-projet du programme 53-10407)	2 801	4 183	3 129	3 000	2 595	2 798

1 Une somme supplémentaire de 1,3 M\$ a été investie en réfections de trottoirs par le Service de l'ingénierie dans le programme Mobilité active et durable (50-10408).

Source : Service des finances.

118 D'autres constats ressortent de notre revue des processus de réalisation des travaux de réfection de trottoirs :

- Le Service des travaux publics a élaboré un guide de classification des déficiences observées, mais il n'est pas diffusé aux superviseuses et superviseurs chargés de planifier les interventions. Au moment de nos travaux, ce guide était en cours de mise à jour et devait être arrimé à la méthode de classification élaborée par le Service de l'ingénierie en vue d'assurer une meilleure cohérence à l'échelle de la Ville.
- Aucune documentation n'a été conservée pour soutenir la nécessité d'intervenir en fonction de la sévérité des dégradations observées, de sorte qu'il n'est pas possible d'obtenir l'assurance que les balises sont appliquées de la même façon dans les 6 secteurs de la Ville.
- Des critères d'évaluation des dégradations des trottoirs posant un enjeu de sécurité pour les personnes à pied nous ont été mentionnés par les gestionnaires, mais ne sont pas clairement définis dans les guides de référence, pas plus que la marche à suivre pour sécuriser les lieux.

RÉSEAU CYCLABLE HORS CHAUSSEE

119 Au moment de notre audit, le Service de l'ingénierie n'avait pas analysé les données sur l'état de 92 km de pistes cyclables auscultées en 2020 et 2021. Les données d'auscultation n'avaient donc pas servi à établir les priorités d'intervention, contrairement à ce que prévoient les bonnes pratiques. Le Service de l'ingénierie avait tout de même planifié au PTI des investissements de 1 M\$ par année en 2026 et 2027 pour réaliser des réfections de pistes cyclables.

120 Même s'ils ne reposent pas sur des données d'auscultation, des travaux de réfection de pistes cyclables ont été réalisés en réponse à des requêtes citoyennes. Voici un exemple qui illustre le traitement de plusieurs requêtes pour la réfection de certains tronçons de la Route verte :

Route verte

Réseau cyclable national qui totalise plus de 5 300 km, dont 37 km à Laval, et qui relie Montréal et la Rive-Nord.

- À l'automne 2023, le Service des travaux publics reçoit plusieurs requêtes citoyennes demandant des interventions sur la Route verte en raison de la dégradation de la surface de roulement.
- Après une inspection, le Service des travaux publics constate que des racines d'arbres émergent de la surface de la piste cyclable, créant un enjeu de sécurité pour les cyclistes. Ses équipements ne lui permettent pas de réaliser les travaux correctifs requis dans l'espace restreint.
- Le Service des travaux publics interpelle le Service des immeubles, parcs et espaces publics (IPEP), responsable du programme d'aménagement et de maintien d'actifs dans les parcs et espaces publics.
- Un contrat est approuvé en juin 2024, d'un montant de 640 000 \$, pour la réfection de 6 tronçons de la Route verte, et les travaux sont réalisés à l'automne 2024.

121 Malgré ses intentions de planifier de façon plus structurée ses interventions en fonction des données sur l'état, la Ville a été réactive en matière de réfection de pistes cyclables. Les attentes à l'égard du Service des travaux publics mériteraient aussi d'être clarifiées, par exemple le type de déficiences sur lesquelles il peut agir efficacement et celles qu'il n'est pas en mesure de corriger. Dans l'exemple ci-dessus, les actions possibles pour sécuriser les lieux se limitaient à signaler avec de la peinture les déficiences de chaussée ou à recommander la fermeture temporaire de certains tronçons de la Route verte.

122 De plus, le Service de l'ingénierie n'était pas en mesure de nous indiquer quelle proportion des 92 km de pistes auscultées était sous sa responsabilité et laquelle relevait de l'IPEP. Pourtant, cette répartition est nécessaire à une allocation adéquate des ressources.

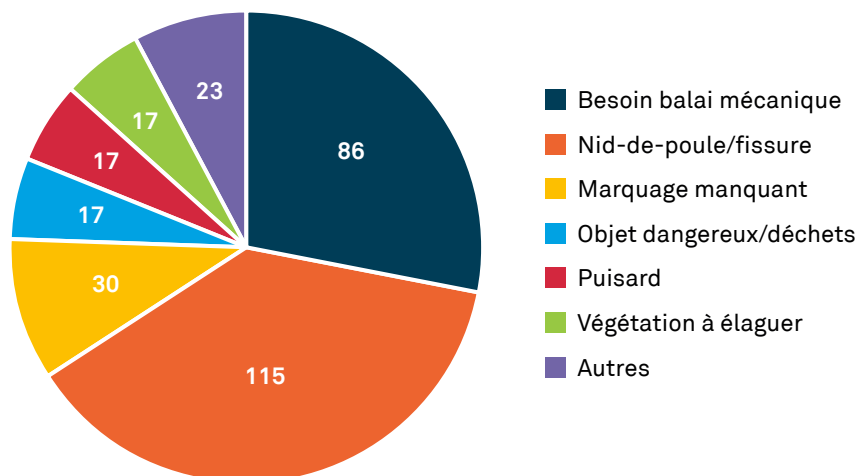
ENTRETIEN OPÉRATIONNEL

123 **Des efforts supplémentaires de planification et de coordination seront requis pour que les aménagements cyclables et piétonniers soient entretenus adéquatement et qu'ils soient accessibles et sécuritaires en temps opportun.**

INSPECTION

124 En avril 2024, le Service des travaux publics a procédé à une inspection systématique de l'ensemble de son réseau cyclable en géolocalisant plusieurs catégories de déficiences, comme des nids-de-poule, des fissures, de la végétation à élaguer, etc. La figure 9 présente la répartition par catégorie des 305 déficiences observées.

Figure 9 – Déficiences observées lors de l’inspection des pistes cyclables en avril 2024



125 L’inspection printanière réalisée par le Service des travaux publics est une bonne pratique : c’est une première étape qui permet de constater l’état des équipements et de prévoir les activités nécessaires et leur priorité dans un plan d’entretien. Cependant, les résultats de l’inspection réalisée en avril 2024 n’avaient pas été acheminés aux superviseuses-chefes et superviseurs-chefs de chacun des 6 secteurs de la division Voie publique et parcs du Service des travaux publics pour que soient planifiés les correctifs.

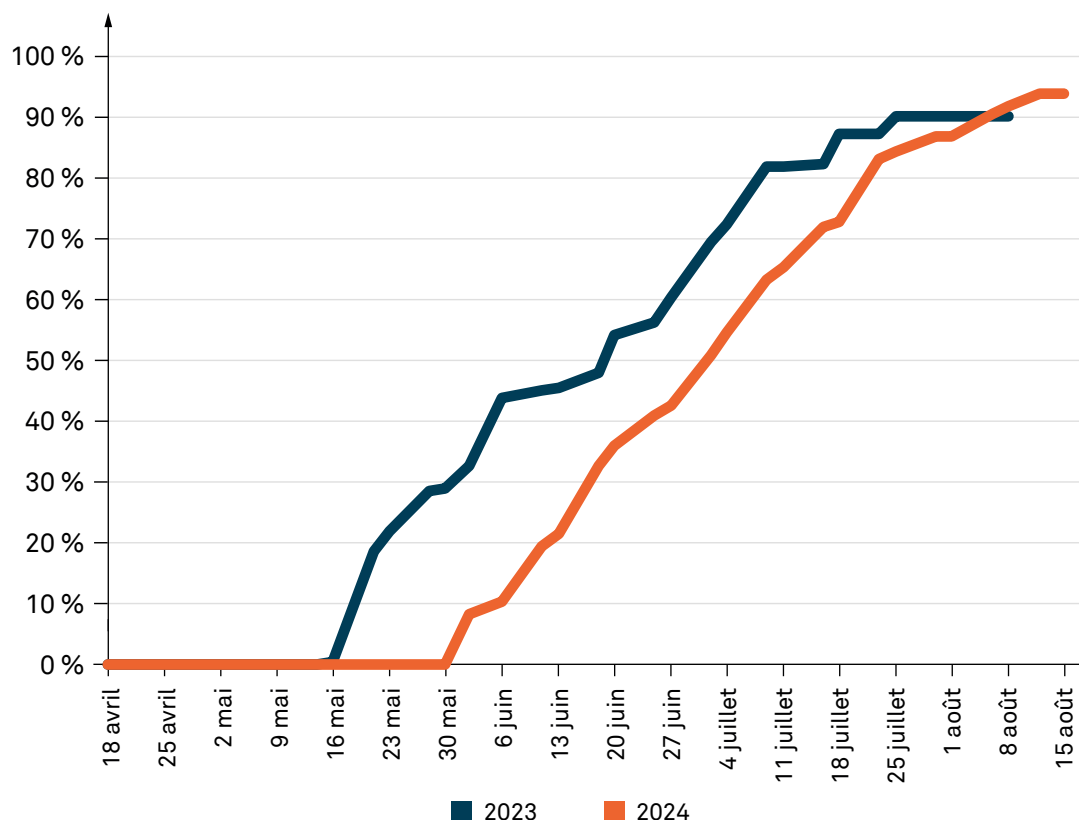
126 Si les parcours de balai mécanique et le rafraichissement annuel du marquage ont probablement réglé 116 des 305 déficiences observées, il en va autrement des autres catégories de déficiences. Celles-ci n’ont été corrigées que si des travaux de réfection de chaussée étaient déjà planifiés par ailleurs ou si le Service des travaux publics est intervenu à la suite d’une requête.

RAFRAICHISSEMENT DU MARQUAGE ET POSE DES BOLLARDS FLEXIBLES

127 Plusieurs voies cyclables, piétonnières et polyvalentes de Laval sont délimitées par du marquage au sol et des bollards flexibles (aussi appelé délinéateurs), qui créent une séparation physique avec la circulation automobile. La séparation physique est un élément de conception important des aménagements, et fait partie des pratiques recommandées selon les débits véhiculaires et la limite de vitesse du lieu d’implantation. Entre les intersections, la présence de bollards sur ces voies augmente le confort et la sécurité des usagers et usagers actifs, notamment en limitant l’empiétement des véhicules. Les bollards font aussi partie de certains aménagements visant à apaiser la circulation, comme des saillies de trottoirs marquées.

128 Le réseau cyclable lavallois est officiellement ouvert du 15 avril au 14 novembre. Cependant, comme le montre la figure 10, les bollards ne sont pas installés à la date d'ouverture. En 2023, l'installation des bollards a débuté à la mi-mai, et la quasi-totalité était installée vers la mi-juillet, alors qu'en 2024, leur installation a débuté à la fin mai pour être quasiment achevée au début août. Puisque les bollards sont retirés à partir de la mi-octobre en prévision de la saison hivernale, les voies cyclables et piétonnières ne sont adéquatement aménagées que quatre mois sur sept pour les tronçons concernés.

Figure 10 – Évolution de l'installation des bollards flexibles¹

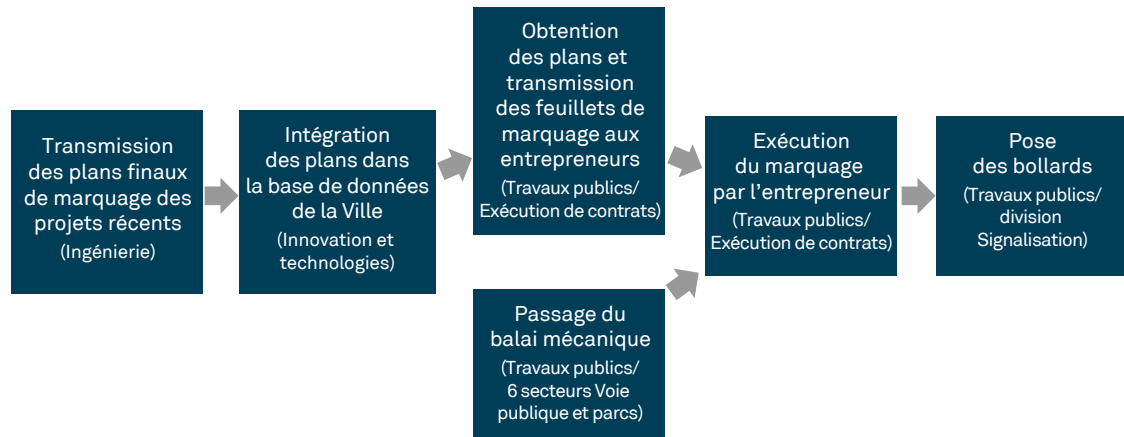


1 Les bollards flexibles comprennent 3 546 bollards verts pour les pistes cyclables et 901 bollards bleus pour les mesures d'apaisement de la circulation.

Source : Données fournies par le Service des travaux publics et traitées par le Bureau du vérificateur général.

129 Comme le montre la figure 11, la pose des bollards, sous la responsabilité de la division Signalisation du Service des travaux publics, est effectuée après le rafraichissement du marquage, ce dernier requérant une coordination de différents intervenants pour que les plans de marquage soient disponibles et que la chaussée soit nettoyée. La pose tardive des bollards s'explique à la lumière des délais des activités devant être réalisées en amont.

Figure 11 – Principales étapes d’installation saisonnière des pistes cyclables, bandes piétonnes et pistes polyvalentes sur chaussée



Marquage

130 La Ville rafraichit chaque année le marquage sur les chaussées et les voies cyclables, ce qui est nécessaire puisque la peinture utilisée (acrylique ou alkyde) ne résiste pas à l'usure causée par les camions de déneigement et les abrasifs. Confiée à des entrepreneurs privés, l'exécution de ces travaux est supervisée par le Service des travaux publics et est assujettie à différentes contraintes :

- Des conditions météorologiques particulières doivent être présentes, généralement atteintes vers la fin du mois d'avril (température minimale, taux d'humidité, etc.) pour assurer une adhérence optimale de la peinture.
- La chaussée doit être sèche et libre de poussières, débris et saletés, ce qui implique une coordination étroite avec le passage du balai mécanique sous la responsabilité des équipes opérationnelles regroupées dans chacun des 6 secteurs de la division Voie publique et parcs du Service des travaux publics.

131 Le Service des travaux publics fournit chaque année des plans aux entrepreneurs responsables du rafraichissement du marquage. Ces plans, présentés sur quelques milliers de feuillets, sont extraits par le Service de l'innovation et des technologies d'une couche de données géomatiques qui doit être exacte et à jour, c'est-à-dire qu'elle intègre les plans des plus récents aménagements mis en place l'année précédente.

132 Selon les intervenants responsables, afin que les entrepreneurs puissent planifier leurs opérations et les débiter à partir du moment où les conditions météorologiques sont propices au marquage, ces plans devraient optimalement être fournis aux entrepreneurs 2 à 3 semaines avant la fin du mois d'avril. Cependant, les processus en place ne permettent pas de respecter ce délai. En 2023, ils ont été disponibles le 11 mai et, en 2024, le 18 avril. Des échanges entre un entrepreneur et le Service des travaux publics au printemps 2023 signalent aussi des délais dans le nettoyage de la chaussée pour expliquer le retard de certains travaux.

- 133 La date de disponibilité des plans et les facteurs météorologiques ne sont pas les seuls facteurs de retard dans le marquage. En 2024, le contrat de marquage a été finalisé en même temps que la date de disponibilité des plans, le 18 avril. Les travaux n'ont pourtant débuté qu'après le 27 mai.

DÉNEIGEMENT

- 134 Un entretien hivernal qui facilite les déplacements à pied ou à vélo de façon efficace et sécuritaire encourage le transport actif pendant cette période de l'année. Ainsi, selon un sondage commandé par la Ville lors de l'élaboration du PSMD en 2023, l'initiative la plus porteuse pour inciter à la marche serait de fournir aux citoyens et citoyennes la certitude que les trottoirs sont déneigés.
- 135 **La Ville offre un niveau de service pour le déneigement de ses trottoirs nettement inférieur à celui des chaussées destinées aux déplacements automobiles. Quant aux infrastructures cyclables, plusieurs sont fermées pour la période hivernale. L'opportunité d'entretenir celles susceptibles d'être utilisées n'a pas été évaluée.**
- 136 La Stratégie neige de la Ville de Laval, révisée à l'automne 2023, fixe des normes opérationnelles et des délais par activité pour les chaussées et les trottoirs. Elle prévoit aussi que la majorité des pistes cyclables et des sentiers piétonniers ne seront pas déneigés. Pour l'hiver 2024-2025, la Ville a modifié ses normes opérationnelles, qui devaient être enchâssées dans une nouvelle Politique neige, à être adoptée par les instances décisionnelles.

TROTTOIRS

- 137 Le tableau 6 présente les délais opérationnels associés au tassement des chaussées et des trottoirs prévus à la Stratégie neige (en vigueur en 2023-2024) et ceux utilisés en 2024-2025. Tant en 2023-2024 qu'en 2024-2025, les délais opérationnels visés pour le tassement des secteurs prioritaires pendant les précipitations sont plus importants pour les trottoirs (6 h à 12 h) que pour les chaussées (4 h). Pour les rues résidentielles, l'écart est encore plus important, les chaussées devant être tassées en 4 à 6 h, alors que les trottoirs l'étaient uniquement une fois les secteurs prioritaires terminés en 2023-2024, et en 12 h d'un seul côté en 2024-2025.

Tableau 6 – Délais opérationnels pour le tassement de la neige

Priorité	Année	Chaussées		Trottoirs	
		Pendant les précipitations	Final	Pendant les précipitations	Final
1 et 2 (rues en façade d'une école primaire ou secondaire, d'un hôpital, d'un poste de police ou d'une caserne; voies réservées, boulevards, artères principales, circuits STL, zones de station de métro, collectrices, pentes)	2023-2024 ¹	>1,5 cm : 4 h	4 h	>2,5 cm : 6 h	12 h
	2024-2025	>2,5 cm : 4 h	4 h	<2,5 à 15 cm : 9 h >15 cm : 12 h	24 h
3 (rues résidentielles)	2023-2024 ¹	5 à 10 cm : 4 h >10 cm : 6 h	48 h	2,5 à 15 cm : en continu après P1 et P2 >15 cm : aucun entretien ¹	2,5 à 15 cm : 36 h >15 cm : aucun entretien ¹
	2024-2025	5 à 10 cm : 6 h >10 cm : 6 h	48 h	<2,5 cm : au besoin >2,5 cm : 12 h (un seul côté)	<2,5 cm : au besoin 2,5 à 15 cm : 36 h (2 côtés) >15 cm : 36 h (un seul côté)

1 Sans se doter de nouveaux délais, la Ville a modifié les priorités de sa Stratégie neige, révisée en 2023, pour le tassement des trottoirs, en allouant 100 % de sa capacité aux P1 et P2 de nuit et de fin de semaine, et une proportion de 70 % aux P3 (30 % aux P1/P2) en semaine de jour.

Source : Stratégie neige, révisée en 2023, Cahier neige 2023-2024 et Cahier neige 2024-2025, adaptation par le Bureau du vérificateur général.

Pratiques d'autres municipalités

138 En comparaison, certaines grandes villes québécoises ont défini un niveau de service pour le déneigement des trottoirs supérieur ou égal à celui des chaussées afin de mieux répondre aux besoins des personnes se déplaçant à pied. D'autres ont raffiné le réseau prioritaire, par exemple en définissant des corridors scolaires où le déneigement des trottoirs est prioritaire pour la marche vers l'école.

Améliorations observées

139 Nous avons constaté certaines améliorations et pratiques encourageantes pour favoriser la mobilité active :

- Les délais opérationnels révisés en 2024-2025 visent à dégager au moins un côté de trottoirs dans les rues résidentielles jusqu'à l'opération d'enlèvement de la neige, ce qui permet la circulation à pied (cela se fait toutefois au détriment des délais de tassement de trottoirs sur les rues prioritaires qui passent de 6 h à plutôt de 9 h à 12 h selon les quantités de précipitations).

- Au-delà ce qui est inscrit à la Stratégie neige, le Service des travaux publics déneige certains sentiers polyvalents en même temps que les trottoirs et il maintient un contrat pour le déneigement de certains sentiers piétonniers.
- La Ville a mis en place un processus de contrôle de la qualité du déneigement, qui comprend des critères pertinents pour favoriser les déplacements à pied, par exemple, s’assurer que les coins de rue sont dégagés pour en faciliter l’accès aux poussettes et aux personnes à mobilité réduite.

RÉSEAU CYCLABLE

140 Le Plan de mobilité active prévoyait l’étude de l’usage du vélo l’hiver pour évaluer la possibilité de déneiger certaines voies polyvalentes. Le plan d’action du Plan climatique de Laval – Horizon 2035 allait plus loin, avec une mesure visant à assurer l’entretien hivernal prioritaire du réseau cyclable.

141 Aucune analyse des bénéfices et des coûts de déneiger un réseau de voies cyclables ou d’adapter certaines pratiques de déneigement pour favoriser les déplacements à vélo l’hiver n’a pu nous être fournie. Malgré le retrait des bollards, certaines voies cyclables sur chaussée sont conçues de manière à pouvoir être utilisées l’hiver, mais les méthodes de travail de déneigement ne précisent pas les bonnes pratiques pour celles-ci. Par exemple, la disposition de l’andain de neige en bordure de trottoir aura une incidence sur la largeur de l’espace réservé au vélo, permettant ou non d’y circuler.

Andain de neige

Accumulation de neige en bordure des chaussées à la suite d’une opération de tassement de la neige.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE	
2024-4-12	Raffiner les critères permettant d’identifier les tronçons de trottoirs posant un danger imminent de sécurité pour les personnes se déplaçant à pied et demander les ressources suffisantes à leur réfection.

RECOMMANDATION AUX SERVICES DE L'INGÉNIERIE ET DES TRAVAUX PUBLICS	
2024-4-13	Développer un plan d’entretien des pistes cyclables visant à offrir aux usagères et usagers une infrastructure cyclable sécuritaire, à la maintenir en bon état et à en optimiser la durée de vie, et convenir des modalités de sa mise en place.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS	
2024-4-14	Arrimer la méthodologie de justification et de priorisation des interventions de réfection de trottoirs avec celle du Service de l'ingénierie, la diffuser aux personnes responsables concernées, structurer la documentation des déficiences observées et proposer des mécanismes pour que soient corrigées promptement les déficiences posant un enjeu de sécurité pour les personnes se déplaçant à pied.
2024-4-15	Optimiser le processus de surveillance de l'exécution du contrat de marquage, entre autres en assurant la coordination du nettoyage de rue et le respect des délais contractuels d'exécution, ainsi que le processus d'installation des bollards, et ce, afin de devancer la mise en service printanière des voies cyclables, piétonnes et polyvalentes.
2024-4-16	Évaluer les possibilités d'intégrer des pratiques d'entretien (balayage, déneigement, etc.) qui permettent de répondre aux besoins des usagères et usagers actuels et potentiels du transport actif.

3.4 Sécurité des personnes se déplaçant à pied et à vélo

142 Les personnes se déplaçant à pied ou à vélo sont vulnérables sur la route, puisqu'elles ne disposent pas de la coque de protection d'un véhicule en cas de collision. Le sentiment de sécurité et de confort ressenti par les personnes de tous âges et de toutes habilités lors de leurs déplacements est fondamental pour encourager l'utilisation des modes de transports actifs.

143 **La Ville a mis en œuvre des actions pour améliorer la sécurité du réseau routier, mais elle tarde à se doter d'une approche systémique visant à réduire les décès et blessures graves, et plus particulièrement à intervenir pour mettre en place des solutions aux situations potentiellement problématiques identifiées à son Plan d'intervention de sécurité routière de 2018.**

VISION ZÉRO

144 Avec la création de la Table de sécurité routière (la Table) en 2023, la Ville a jeté les premières bases pour implanter la Vision zéro accident mortel ou grave (voir l'encadré). À l'automne 2024, la Table, composée de représentants des services de l'Ingénierie, de Police, des Communications et du marketing et du Bureau de la mobilité, a proposé un Énoncé de principes Vision Zéro pour la Ville de Laval qui en établit les principes et la structure de gouvernance à haut niveau. Cet énoncé n'était pas approuvé par les instances municipales en avril 2025.

Vision Zéro et Système sûr

Adoptée d'abord en Suède en 1997, cette approche en sécurité routière repose sur un principe de base selon lequel il est inacceptable que des personnes soient tuées ou gravement blessées en se déplaçant sur le réseau routier.

L'approche du Système sûr reconnaît la faillibilité et la vulnérabilité des êtres humains et attribue une responsabilité accrue aux personnes qui conçoivent les réseaux routiers pour atteindre l'objectif de zéro décès et blessé grave sur les routes et pour créer un environnement visant à éviter les collisions et à respecter la limite du corps humain en matière de traumatisme physique.

Dans son Cadre d'intervention en sécurité routière publié en 2018, le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports du Québec prévoit d'instaurer la Vision zéro accident comme stratégie de référence en matière de sécurité routière au Québec.

Pratiques d'autres municipalités

145 En avril 2025, la plupart des grandes villes québécoises avaient adopté une stratégie de sécurité routière qui s'inspire des grands principes de la Vision Zéro, certaines depuis 2016. L'adoption d'un engagement fort, officiel et public des instances politiques à l'égard de la Vision Zéro est un facteur de succès clé pour donner la priorité à la sécurité dans la conception des aménagements.

Constats des analyses de données de collisions

146 L'énoncé prévoit l'utilisation de données et la réalisation d'analyses pour identifier les zones à haut risque et réévaluer éventuellement les politiques et les pratiques. L'analyse de données est un levier indispensable pour localiser les endroits problématiques et déterminer la façon d'intervenir de manière efficace. Par exemple, l'analyse fine des intersections où des collisions se produisent peut permettre d'identifier des interventions qui entraîneraient des gains de sécurité à d'autres intersections comportant des caractéristiques similaires.

147 Des constats ressortent des analyses des données de collisions réalisées par la Ville ou à sa demande :

- Entre 2011 et 2015, les piétonnes et piétons et les cyclistes sont surreprésentés dans les collisions mortelles et avec blessés graves survenues (40 % en moyenne pour environ 7 % de part modale);
- Entre 2011 et 2015, les 1 169 collisions impliquant des piétons et piétonnes ou des cyclistes sont survenues majoritairement sur le réseau routier artériel ou les voies collectrices majeures;
- Entre 2019 et 2022, la majorité des accidents (70 %) impliquant une personne active sont survenus sur le réseau cyclable prévu mais pas encore aménagé;
- Entre 2019 et 2022, la totalité des accidents mortels et près de 70 % de ceux avec blessés graves impliquant une personne active ont eu lieu sur le réseau routier artériel (en excluant les accidents hors du réseau routier comme dans les stationnements privés).

148 Malgré la prépondérance de décès et de blessures graves de personnes actives sur le réseau artériel, les ressources ont été davantage affectées à l'apaisement de la circulation dans les secteurs résidentiels de 2022 à 2024. Le Service de l'ingénierie n'avait pas évalué, au moyen d'une approche systémique, quelles interventions seraient les plus porteuses pour améliorer la situation en attendant des réaménagements complets de ces artères. Si l'ajout de voies cyclables sur les artères au cours des dernières années est une mesure planifiée qui permet des gains de sécurité pour les déplacements tant cyclistes que piétons, la possibilité d'intervenir de façon systématique en fonction des besoins sur les intersections artérielles n'a pas été examinée. Par exemple, aucune analyse de haut niveau n'avait été effectuée pour identifier les intersections où une interdiction du virage à droite au feu rouge ou l'introduction d'une phase exclusive pour la traversée des piétonnes et piétons pourraient apporter des gains de sécurité. De même, le Service de l'ingénierie n'avait pas analysé de façon systématique les traverses-piétons où une bonification du temps alloué à la traversée à pied serait justifiée. Le Service de l'ingénierie intervient dans ces domaines uniquement à la suite de requêtes.

PLAN D'INTERVENTION DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE EN MILIEU MUNICIPAL

149 En 2018, le Service de l'ingénierie a finalisé, conjointement avec un consultant externe, son Plan d'intervention de sécurité routière en milieu municipal (PISRMM). Ce plan a été élaboré selon la méthodologie énoncée par le MTMD et incluait une démarche de concertation avec plusieurs partenaires. Il visait à doter la Ville d'un outil de gestion globale de la sécurité routière, en identifiant les milieux les plus à risques et les solutions les plus performantes pour résoudre les situations problématiques. Ce plan a impliqué l'analyse de 16 648 collisions survenues de 2011 à 2015.

150 Le Service de l'ingénierie n'a pas planifié ni évalué l'ensemble des interventions à réaliser sur les 50 intersections et 20 tronçons potentiellement problématiques identifiés à son plan d'intervention.

- Il a obtenu, entre 2019 et 2024, 20 études d'avant-projet pour préciser les solutions envisagées, élaborer les plans concepts et en estimer les coûts. En février 2025, les plans et devis restaient à produire pour la planification des travaux.
- Sur les 50 intersections, 14 étaient potentiellement problématiques, entre autres en raison de la prépondérance de collisions impliquant une personne à pied. Les points de vulnérabilité pour 2 des 14 sites ont été réglés, d'autres devaient être analysés dans un mandat visant à prioriser l'ajout de nouveaux feux de circulation ou dans des projets de réaménagements de grands boulevards, à planifier.
- Le PISRMM a plus servi de document de référence lorsque le réaménagement d'une intersection était prévu par ailleurs, que de document de planification et de lancement des interventions. Ainsi, le Service de l'ingénierie a réaménagé certaines des intersections concernées dans le cadre de projets majeurs et, pour d'autres, a procédé, à la suite de requêtes citoyennes, à la reprogrammation de feux de circulation et à la modification de la signalisation.

- 151 Sur les 14 intersections à prépondérance de collisions piétonnes dont les situations problématiques potentielles n'étaient pas réglées (basé sur les collisions 2011-2015), nous en avons identifié 2 qui étaient à nouveau parmi les plus accidentogènes chez les usagères et usagers actifs selon une analyse des collisions obtenue en septembre 2024 pour la période 2019-2022. Le Service de l'ingénierie a toutefois procédé à des interventions ponctuelles sur un des deux sites, en interdisant le virage à droite au feu rouge en 2024. Pour l'autre site, il attendait la réalisation du projet de service rapide par bus prévu en 2029-2031 pour réaménager l'intersection.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'INGÉNIERIE	
2024-4-17	Planifier et prioriser les interventions et les réaménagements du réseau routier pour réduire les décès et blessures graves des personnes se déplaçant à pied ou à vélo, en utilisant davantage les données sur les collisions et les résultats des études de sécurité routière.

4. CONCLUSION

- 152 Depuis l'adoption de son Plan de mobilité active en 2013, la Ville a développé ses réseaux cyclables et piétonniers à un rythme soutenu. En 2024, son réseau cyclable était 79 % plus étendu qu'en 2015, atteignant 340 km, et 127 km de nouveaux liens piétonniers avaient été ajoutés. Cependant, la part modale de la marche et du vélo n'a pas progressé de façon importante sur cette période, se situant à 7,2 % en 2023, niveau très proche de celui observé en 2008. À la lumière de cette lente progression, l'atteinte de l'objectif de 14 % en 2031 du Plan de mobilité active nécessitera d'adopter une approche plus structurée pour développer, bonifier et entretenir les infrastructures de transport actif, afin d'en améliorer la convivialité et d'inciter davantage de citoyens et citoyennes à les utiliser pour leurs déplacements utilitaires.
- 153 Avec la création du Bureau de la mobilité en 2021, la Ville a voulu se doter d'une vision renouvelée de la mobilité sur le territoire, qui serait définie dans un plan intégré et stratégique de mobilité durable. Cette démarche stratégique vise à répondre aux enjeux croissants de déplacement liés à l'augmentation de la population dans un environnement urbain historiquement conçu pour l'automobile, tout en alignant l'action municipale sur les objectifs métropolitains. Quatre ans plus tard, cette vision tarde à se définir, mais la Ville a continué à planifier des aménagements favorisant la mobilité active en saisissant les occasions liées aux projets de réhabilitation déjà prévus et les opportunités d'obtenir des subventions d'autres instances gouvernementales.
- 154 Afin de garder le cap sur les objectifs visés et d'en assurer le suivi dans le temps, la Ville devra définir des indicateurs de performance clairs et multidimensionnels. La mise en place d'un système de suivi fondé sur des données mesurables et comparables dans le temps permettra non seulement de mieux évaluer l'impact des actions réalisées, mais aussi d'ajuster les stratégies en fonction des résultats observés. Cela constituera un levier essentiel pour garantir l'efficacité et la pérennité des plans visant à favoriser la mobilité active.

ANNEXE I – OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF

S'assurer que la Ville a pris les moyens nécessaires pour progresser de façon significative vers l'atteinte des objectifs fixés dans son plan de mobilité active, en cohérence avec les objectifs métropolitains.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 La Ville a défini les responsabilités en regard de la mise en œuvre du plan de mobilité active et les a communiquées.
- 1.2 La Ville a élaboré et déployé un plan de mise en œuvre de la mobilité active sécuritaire, qui comprend des indicateurs et des cibles précises, temporelles et alignées tant avec ses orientations qu'avec celles des instances métropolitaines.
- 1.3 La Ville alloue les ressources nécessaires pour atteindre de façon ordonnée les objectifs et cibles fixés.
- 1.4 La Ville mesure sa performance et les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de mobilité active et en rend compte afin de soutenir la surveillance exercée par les élus.

ANNEXE II – OBJECTIFS ET MESURES VISANT À FAVORISER LA MOBILITÉ ACTIVE

Ville de Laval

Objectif/orientation	Mesures
Vision stratégique Laval 2035 : Urbaine de nature (2015)	
Une ville qui favorise la mobilité active et durable	Étendre l'utilisation des moyens de déplacement utilitaire et récréatif à l'aide de réseaux de transport actif qui soient attrayants et conviviaux, comme des pistes cyclables, des corridors verts, des trottoirs sécuritaires, etc.
Schéma d'aménagement et de développement révisé (2017)	
1.1 Consolider le développement urbain en arrimant la planification du territoire et la planification des transports	3. Élaborer et mettre en œuvre, en collaboration avec les partenaires, un plan intégré de mobilité durable (routier, collectif et actif) pour le territoire de Laval. 5. Élaborer et mettre en œuvre une étude d'opportunité sur les déplacements piétonniers sur le territoire de Laval. 7. Étudier l'opportunité d'implanter des systèmes de vélos ou d'automobiles en libre-service, notamment au centre-ville et à proximité des stations de métro. 15. Participer à l'amélioration de la fonctionnalité du réseau artériel métropolitain (RAM) en y intégrant notamment des aménagements en faveur des modes de transport actif et collectif. 19. Poursuivre la mise en œuvre du Plan de mobilité active de Laval. 20. Mettre en œuvre le Plan directeur du réseau cyclable selon une priorisation basée sur la connectivité et la continuité du réseau ainsi que sur la rentabilité des déplacements (achalandage). 21. Consolider le réseau cyclable artériel par le déploiement du réseau Vélo-express, connecté à la Route verte et au Sentier métropolitain cyclable et pédestre Oka–Mont-Saint-Hilaire afin de relier les différents pôles d'intérêt et les générateurs de déplacements sur le territoire lavallois et assurer la liaison vers les municipalités limitrophes.



Objectif/orientation	Mesures
Politique du stationnement (2019)	
3. Encourager le déploiement et l'adoption des modes alternatifs de déplacement	C - Mobilité active Faire des choix d'aménagements urbains qui donnent priorité aux piétons et aux cyclistes pour que leurs déplacements soient plus agréables et sécuritaires. • Sensibiliser les citoyens à la cohabitation entre les différents usagers de la route. • Séparer les voies cyclables de la circulation. • Aménager des accès piétonniers et cyclables conviviaux sur rue, aux intersections et dans les stationnements hors rue. • Améliorer l'entretien des réseaux piétonniers, notamment en période hivernale. • Obliger l'aménagement de stations pour vélos dans les aires de stationnement. • Aménager des supports à vélos sécuritaires. D- Vélos en libre-service Développer l'offre en vélos en libre-service sur rue et près des gares et stations de transport collectif. • Libérer des cases de stationnement sur rue pour mettre en place des bornes de vélos en libre-service. • Établir et mettre en œuvre une stratégie d'implantation et soutenir le déploiement d'un service de vélos en libre-service.

Objectif/orientation	Mesures
Plan climatique de la Ville de Laval – Horizon 2035 (2023)	
Orientation 3. Encourager la mobilité durable sur le territoire lavallois	Mesure phare 1 : Appui à l'augmentation de la part modale de mobilité active • Concevoir un Plan de mobilité durable intégrée. • Parachever et consolider le réseau d'aménagement piétonnier et cyclable de manière à relier les différents pôles d'activité, à assurer sa continuité en complémentarité avec le transport collectif et à perméabiliser la trame de rues urbaines. • Créer des milieux de vie favorisant les déplacements actifs de proximité, notamment par l'aménagement de rues piétonnes et de rues partagées (<i>woonerf</i>) ainsi que par l'implantation de mesures de modération de la circulation. • Installer des stations et des vélos en libre-service. • Assurer l'entretien hivernal prioritaire du réseau cyclable. • Aménager des haltes pour cyclistes avec station de réparation. • Aménager des parcs d'éducation cycliste. • Collaborer à l'identification des critères en matière de desserte du transport scolaire afin de favoriser la mobilité active. • Poursuivre l'analyse des besoins en matière de mobilité pour l'ouverture de nouvelles écoles (ex. : aménagement d'apaisement de la circulation aux abords des écoles). • Encourager les initiatives scolaires et citoyennes favorisant la marche pour les parcours maison-école.

Communauté métropolitaine de Montréal

Objectif/orientation	Mesures/critères
Plan métropolitain d'aménagement et de développement (2012)	
2.4 Favoriser la mobilité active à l'échelle métropolitaine	Définition du Réseau vélo métropolitain
Plan directeur du Réseau vélo métropolitain (2017)¹⁸	
2. Mettre en place, à l'horizon 2031, un Réseau vélo métropolitain qui met en valeur les atouts du territoire du Grand Montréal	Selon la reddition de comptes de la CMM ¹⁹ , le Réseau vélo métropolitain prévoit 209 km d'aménagement sur le territoire lavallois.
PMAD - Plan d'action 2019-2023 (2019)	
2.4 Favoriser la mobilité active à l'échelle métropolitaine	Mise en œuvre du Plan directeur du Réseau vélo métropolitain : • mise à niveau de voies cyclables existantes; • réalisation de nouvelles voies cyclables.

¹⁸ Le plan directeur comporte d'autres objectifs et des cibles.

¹⁹ Cahiers métropolitains de la CMM. Les cibles du PMAD - Bilan 2023. Mai 2023.

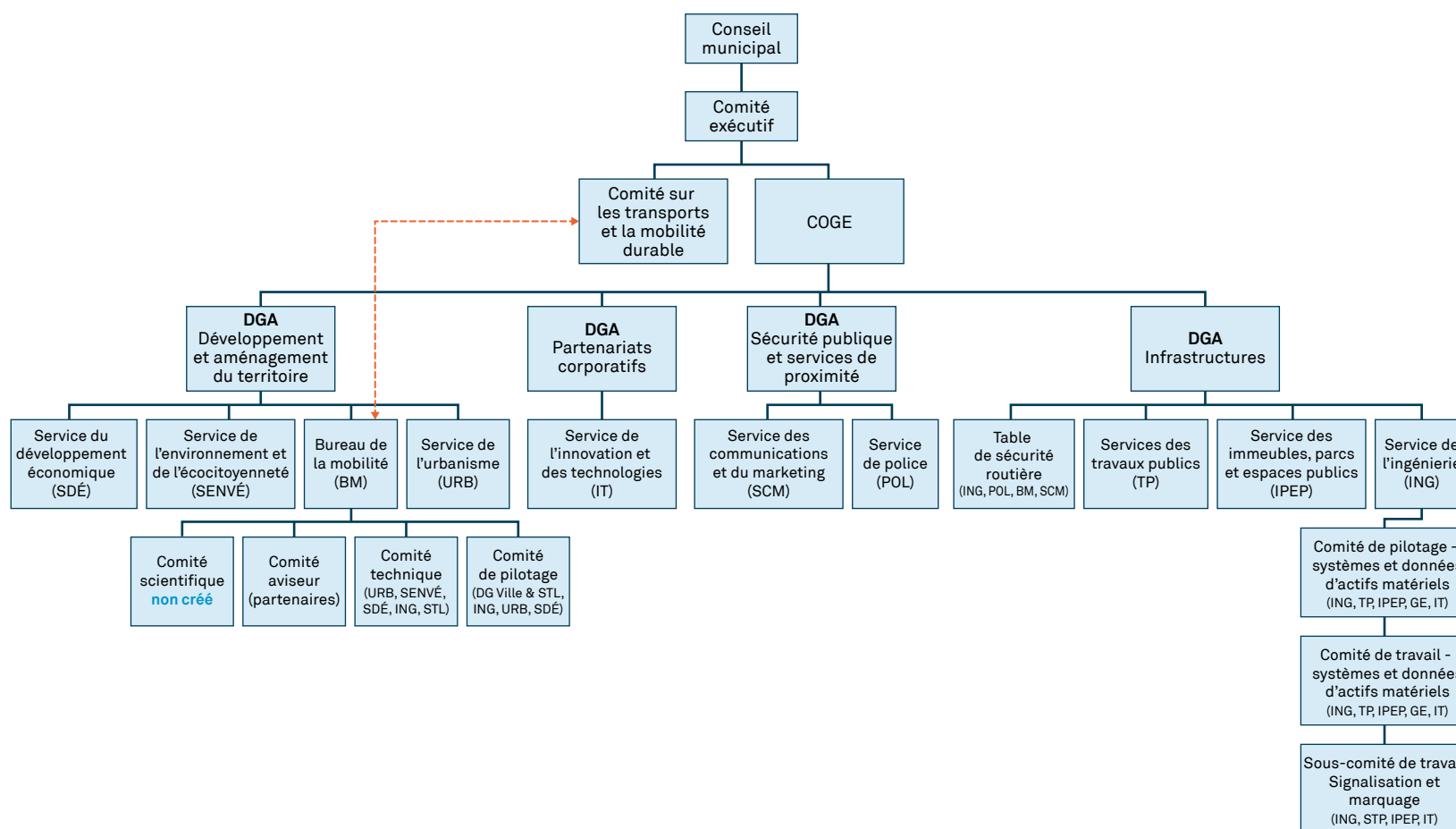
Objectif/orientation	Mesures/critères
Projet de plan métropolitain d'aménagement et de développement révisé ²⁰	
Objectif 2.2 Prioriser la mobilité active à l'échelle métropolitaine	2.2.1 Priorisation de la sécurité et de la convivialité des déplacements piétonniers et de l'accessibilité universelle : • Obligation d'intégrer au Schéma d'aménagement et de développement un objectif, notamment inspiré des principes de la vision zéro et de l'approche du système sûr, visant la sécurité et la convivialité des déplacements piétonniers, incluant ceux réalisés avec un outil d'aide à la mobilité. 2.2.2 Accélération de la mise en œuvre du Réseau vélo métropolitain : • Obligation d'intégrer au Schéma d'aménagement et de développement les axes du Réseau vélo métropolitain présents sur leur territoire, en priorisant et hiérarchisant leurs aménagements cyclables projetés qui y sont associés selon différents critères. 2.2.3 Définition et identification du Réseau express vélo métropolitain • Obligation d'intégrer au Schéma d'aménagement et de développement les axes du Réseau vélo express métropolitain.

²⁰ Projet soumis à consultation (en cours en avril 2025).



ANNEXE III – ACTEURS MUNICIPAUX DE LA MOBILITÉ ACTIVE

Organigramme présentant les différents acteurs contribuant à la planification de la mobilité active et de la sécurité routière



ANNEXE IV – HIÉRARCHISATION DU RÉSEAU CYCLABLE

Niveau 1 Axes superstructurants	• Transit élevé (axe direct et rapide pour les déplacements utilitaires) • Potentiel de franchissement d'une ou plusieurs barrières naturelles ou anthropiques majeures (cours d'eau, autoroutes, voies ferrées, etc.) • Desserte directe de pôles de quartiers, d'aires TOD²¹ (métros et gares), du secteur Centre-ville ou de grands générateurs de déplacements (hôpital de la Cité-de-la-Santé, Centre de la Nature, tours à bureaux, secteurs industriels, secteurs résidentiels à très haute densité, etc.) • Besoins en aménagement : fluidité, temps de parcours et confort maximaux • Pistes cyclables généralement recommandées à terme (séparation physique)
Niveau 2 Axes structurants	• Transit modéré • Certain potentiel de franchissement de barrières anthropiques (autoroutes, voies ferrées, grands boulevards) • Desserte directe ou indirecte de pôles de quartiers, d'aires TOD, du secteur Centre-ville ou de moyens à grands générateurs de déplacements • Besoins en aménagement : fluidité, temps de parcours et confort de modérés à importants • Pistes ou bandes cyclables recommandées
Niveau 3 Desserte locale ou récréative	• Transit pour un bassin beaucoup plus faible d'utilisateurs potentiels ou à usage récréatif • Desserte principalement locale sur des rues collectrices majoritairement résidentielles, mais aussi parfois commerciales ou industrielles • Longueur des tronçons et débits généralement faibles • Desserte directe des écoles et parcs • Besoins en aménagements : variable selon le contexte • Pistes cyclables, bandes cyclables ou chaussée désignée

Source : Service de l'ingénierie.

²¹ Transit-Oriented Development, ou développement axé sur le transport en commun.

ANNEXE V – CLASSIFICATION DU CONFORT ET DE LA SÉCURITÉ DES VOIES CYCLABLES CANADIENNES (CAN-BICS)

Ce système de classification à trois niveaux répartit les aménagements cyclables en cinq catégories, selon leur degré de sécurité et leur confort pour les usagers :

- **Voies cyclables très confortables.** Ces voies cyclables peu stressantes sont confortables pour la plupart des usagers. Il s'agit des pistes cyclables sur chaussée longeant les voies principales, des vélorues et des pistes cyclables en site propre.
- **Voies cyclables moyennement confortables.** Ces voies cyclables peu à moyennement stressantes sont jugées confortables par une partie des usagers. Les sentiers polyvalents hors route appartiennent à cette catégorie. Ces sentiers polyvalents, qui sont partagés avec les piétons et les usagers d'autres modes de transport actif, sont situés le long d'une chaussée ou dans un corridor indépendant.
- **Voies cyclables peu confortables.** Ces aménagements cyclables très stressants sont confortables pour peu d'usagers. L'aménagement typique de cette catégorie est une bande cyclable peinte au sol, qui incite les cyclistes à circuler sur des bandes peintes sur le sol de routes achalandées.

Aménagement	Description
Voies cyclables très confortables : confortables pour la plupart des usagers	
Piste cyclable sur chaussée	Piste cyclable située le long d'une emprise routière et réservée aux cyclistes. Elle est physiquement séparée des véhicules motorisés et du trottoir. La séparation par rapport à la circulation automobile doit inclure une barrière verticale (p. ex. terre-plein, bornes de protection, bacs à fleurs, arbres, aménagement paysager). La séparation avec le trottoir se fait par du mobilier urbain, une bordure ou une zone tampon paysagère. L'aménagement cyclable est au niveau de la rue, du trottoir, ou entre les deux.
Vélorue	Rue secondaire (rue à une seule voie, sans ligne médiane) que les vélos partagent avec les véhicules motorisés. Les mesures d'apaisement de la circulation limitent la vitesse et le nombre de véhicules motorisés et réduisent la circulation de transit. Les mesures donnant la priorité aux vélos aident les cyclistes à traverser les rues en toute sécurité tout en réduisant le nombre d'arrêts et le temps d'attente. Ce type d'aménagement intègre des mesures destinées à accroître le confort des cyclistes, à savoir des surfaces lisses, l'éclairage des rues, des panneaux d'orientation, des marquages sur la chaussée et l'emploi de couleurs et de matériaux d'asphalte uniformes.
Piste cyclable en site propre	Sentier asphalté hors route réservé aux cyclistes, situé dans un corridor indépendant à l'écart des routes. Ce type d'aménagement, qui peut être à sens unique ou dans les deux sens avec une ligne médiane, est généralement adjacent à un sentier piétonnier dont il est séparé par une ligne peinte au sol, une bordure ou une zone tampon paysagère.

Aménagement	Description
Voies cyclables moyennement confortables : confortables pour certains usagers	
Sentier polyvalent	Sentier asphalté à deux sens, partagé par les cyclistes, les piétons et d'autres usagers (p. ex. personnes en patins à roues alignées ou en planche à roulettes). Ce type d'aménagement est situé dans un corridor indépendant à l'écart des routes ou le long d'une chaussée avec une séparation physique par rapport aux véhicules motorisés (au lieu d'un trottoir).
Voies cyclables peu confortables : confortables pour peu d'usagers	
Bande cyclable peinte au sol	Voie peinte au sol sur une route achalandée et identifiée par des pictogrammes de vélo et des losanges indiquant qu'elle est réservée aux cyclistes. La voie, qui est située entre une voie de circulation et la bordure de la route, peut être séparée ou non des véhicules motorisés par des hachures diagonales ou des chevrons. Ces bandes cyclables englobent les voies cyclables facultatives (signalées par des lignes pointillées) situées le long des routes trop étroites pour l'aménagement d'espaces séparés pour les vélos et les véhicules motorisés ainsi que les accotements asphaltés accessibles aux vélos (signalés par une ligne continue et soit des panneaux de voie cyclable, soit des pictogrammes de vélo au sol) sur les routes sans bordure.

Source : Gouvernement du Canada. Aperçu – Système de classification du confort et de la sécurité des voies cyclables canadiennes (Can-BICS) : convention d'appellation commune des aménagements cyclables.

ANNEXE VI – TYPES DE VOIES CYCLABLES ET PIÉTONNIÈRES

Voies partagées

Chaussée désignée	Rue à faible débit, partagée par les vélos et les automobiles, et officiellement reconnue comme voie cyclable.
Rue partagée	Voie à faibles vitesse et débit de circulation, partagée par les piétons et piétonnes, les vélos et les automobiles, où les automobilistes sont tenus de céder le passage aux personnes à pied et à vélo.
Vélorue	Rue à faible vitesse et faible débit de circulation motorisée, où les cyclistes sont les usagers prédominants.
Voie réservée bus-vélo	Accès autorisé aux personnes circulant à vélo sur une voie réservée à la circulation des autobus.

Voies séparées visuellement

Accotement asphalté	Zone en bordure d'une route qui peut servir aux déplacements des piétones et piétons et des cyclistes, de même qu'à l'arrêt des véhicules.
Bande piétonne	Zone réservée aux piétones et piétons délimitée par du marquage sur la chaussée carrossable.
Bande cyclable	Voie sur la chaussée réservée exclusivement aux cyclistes, qui se distingue des autres voies par du marquage ou un revêtement de couleur contrastante.

Voies séparées physiquement

Piste en site propre	Voie bidirectionnelle dédiée aux cyclistes, implantée hors route. Ces sentiers sont habituellement polyvalents, c'est-à-dire partagés entre les différents usagers en mode actif.
Piste cyclable sur rue	Voie unidirectionnelle réservée exclusivement aux vélos et séparée physiquement des voies routières, implantée de part et d'autre de la rue soit sur la chaussée, soit surélevée par rapport à la chaussée. La séparation physique se fait au moyen de véhicules en stationnement, de délinéateurs, de jardinières, d'une bordure, d'un terre-plein ou d'une combinaison de ces éléments.
Sentier polyvalent (bande ou piste)	Voie partagée par les piétons, les cyclistes et aux autres usagers non motorisés, implantée dans une emprise routière ou hors route. La piste polyvalente est séparée physiquement des voies de circulation, alors que la bande est séparée visuellement par du marquage au sol.
Trottoir	Espace en bordure de rue, surélevé par rapport à la chaussée, qui est réservé à la circulation des piétons.

Sources : Vélo-Québec. *Aménager pour les cyclistes et les piétons. Guide technique*, et définitions publiées sur le portail Web de la Ville en date du 10 mars 2025.

Chapitre 5

PROCESSUS LIÉS À L'ACQUISITION DE VÉHICULES LÉGERS

Émis le 5 juin 2025

5. PROCESSUS LIÉS À L'ACQUISITION
DE VÉHICULES LÉGERS



Audit de performance

SOMMAIRE

Introduction

Les services de la Ville de Laval ont recours à une multitude de véhicules afin de remplir leur mission. L'acquisition de ces véhicules est principalement gérée par la division de la gestion des véhicules et équipements du Service des travaux publics. La constitution actuelle de la division regroupe des employés et employées du même service, mais aussi du Service de police, vu la spécialisation des véhicules qui y sont rattachés, ainsi qu'en fonction de l'historique de l'organisation de la gestion des véhicules à la Ville.

En mars 2025, dans la flotte de 1 288 véhicules, on comptait 415 véhicules légers pour un coût d'acquisition de 14,8 millions \$. Cela représente un investissement important, et pour lequel plusieurs défis se sont manifestés dans les dernières années.

Le parc automobile de la Ville est vieillissant, et à ceci des enjeux de disponibilité des véhicules légers sur le marché se sont ajoutés pendant la période audité. Le désir d'électrification de la flotte, tel que manifesté au Plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre 2035 et à la Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant, publiés en janvier 2023, vient également influencer les coûts associés.

L'optimisation du processus d'acquisition des véhicules est donc essentielle pour s'assurer de fournir aux services des véhicules convenant à leurs besoins, achetés au moment opportun, et acquis à un coût raisonnable.

L'objectif de la mission d'audit était de s'assurer que la Ville a mis en place des processus liés à l'acquisition de véhicules légers qui favorisent l'économie, l'efficacité et l'efficacité, dans le respect de sa Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant.

Les services visés par notre audit étaient les services des Travaux publics, de Police, et de l'Approvisionnement.

Synthèse des travaux d'audit

Voici un aperçu des principales constatations :

Le regroupement des activités du Service des travaux publics et du Service de police pour la gestion des véhicules sous la responsabilité de la division de la gestion des véhicules et équipements n'est pas finalisé, et cette structure hybride ne favorise pas une gestion optimale de l'activité.

- Actuellement, à l'organigramme de la division de la gestion des véhicules et équipements figurent des employés et employées des deux services, et la direction de cette division répond également aux gestionnaires de chacun de ces deux services. Cette structure implique des façons de faire différentes quant à la gestion de la flotte du Service de police et de celle des véhicules corporatifs, ce qui crée de l'inefficience.

- Enfin, le Service de sécurité incendie gère lui-même son processus d'acquisition de matériel roulant, autant pour les véhicules plus complexes, telles les autopompes, que pour les véhicules légers. Il y aurait lieu d'évaluer les opportunités d'optimisation des activités avec celles de la division de la gestion des véhicules et équipements.

L'approche actuelle de gestion du remplacement des véhicules ne considère pas toute l'information pertinente disponible.

- Les durées de vie théoriques associées aux véhicules ne sont pas appuyées par une analyse basée sur l'utilisation réelle. Les revenus potentiels liés à la revente des véhicules ne sont pas considérés dans le processus. Les valeurs de remplacement utilisées ne sont pas supportées par une documentation appropriée.

La Ville n'a pas établi de balises pour déterminer les sommes qu'elle doit investir pour le maintien de sa flotte en fonction de son état actuel et du délai qu'elle vise pour résorber les déficits.

- La flotte de véhicules fait face à un niveau de désuétude important. Les sommes prévues au programme triennal d'immobilisations actuel (2025-2027) sont insuffisantes pour couvrir le déficit accumulé et le remplacement périodique selon les hypothèses formulées par la Ville au plan décennal de maintien des actifs pour le matériel roulant.
- La Ville n'a pas adopté formellement la catégorie de véhicules à électrifier pour sa flotte, dont les véhicules loués, pour lesquels aucune analyse formelle de rentabilité n'a été faite.

Diverses lacunes entourant l'identification des besoins liés aux véhicules légers ont été identifiées, principalement au niveau de la documentation et de la mise en place d'analyses pertinentes.

- Le choix du véhicule léger remplaçant celui qui est en fin de vie est peu documenté.
- La stratégie de priorisation du choix des véhicules devant être remplacés dans un contexte de limite budgétaire n'est pas clairement définie.
- Les véhicules dont le taux d'utilisation est faible ne font pas l'objet d'une analyse en vue d'évaluer la pertinence de les conserver. Le niveau d'utilisation des auto-patrouilles de la gendarmerie présente également un déséquilibre en fonction de l'âge des véhicules¹.
- La Ville n'évalue pas systématiquement la rentabilité de l'utilisation de véhicules de location pour sa flotte.

¹ Ceci avait précédemment été constaté au rapport du Bureau du vérificateur général de Laval 2016 : *Utilisation et entretien des véhicules de police* (recommandation 2016-5-11).

Les achats de véhicules légers (dont les Ford Mustang Mach-E) ont été effectués selon des termes conformes au marché. Certains achats présentent un prix de base légèrement supérieur au prix du marché, mais sont souvent compensés par des rabais du manufacturier. Le résultat est un écart de prix mineur.

- Pour la période audité, des lacunes ont toutefois été relevées précisément aux sommaires décisionnels en lien avec les octrois de contrat pour les achats regroupés de véhicules légers via le centre d’acquisitions gouvernementales, notamment l’absence de prix unitaires et des services auxquels étaient destinés les véhicules.
- L’achat des Ford Mustang Mach-E via le centre d’acquisitions gouvernementales en 2023 a respecté l’enveloppe budgétaire totale initialement approuvée. Toutefois, le prix unitaire final s’écarte de façon substantielle du prix par véhicule initialement fourni au sommaire décisionnel. Il n’y a pas de directive ni de documentation pour orienter la prise de décision dans cette situation.

Des indicateurs pertinents, fiables et disponibles au moment opportun et accompagnés de cibles orientent les décisions lors du processus d’acquisition des véhicules. Certaines lacunes ont toutefois été identifiées.

- Dans sa revue de performance mensuelle à la direction du Service des travaux publics, la division de la gestion des véhicules et équipements ne présente pas les délais d’aménagement et de mise en service. De plus, le nombre de véhicules acquis et le statut du rattrapage du déficit de désuétude ne sont pas indiqués. Enfin, aucune cible n’est prévue pour les délais d’aménagement et la réduction du déficit de désuétude.
- La reddition de comptes sur les actions de la Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant présente peu d’indicateurs quantitatifs.

Recommandations

RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION GÉNÉRALE	
2024-5-1	Revoir la structure en place pour la gestion des véhicules de la Ville et évaluer la pertinence de fusionner les différentes activités liées aux véhicules sous une seule entité.
2024-5-5	Définir les balises qui prennent en compte notamment le remplacement des véhicules et le rattrapage du déficit de la flotte dans l’établissement du budget au PTI.
2024-5-10	Statuer sur la stratégie d’électrification des véhicules que la Ville veut adopter.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS	
2024-5-2	Harmoniser les pratiques et les systèmes au sein de la division GVE pour la gestion des véhicules.
2024-5-3	Développer une approche optimisée de gestion du remplacement des véhicules légers en tenant compte de toute l'information pertinente, dont notamment : - leur coût en capital (incluant la valeur de disposition); - leur coût d'entretien (considérant le kilométrage et l'utilisation prévue).
2024-5-4	S'assurer de mettre à jour et d'appuyer adéquatement les coûts de remplacement des véhicules afin de faciliter la prise de décision tout au long du cycle de vie.
2024-5-6	Clarifier la documentation requise pour soutenir : - la prise des besoins des véhicules légers; - le choix des véhicules qui sont à remplacer; - la réallocation des véhicules entre les services.
2024-5-7	Analyser les besoins des utilisatrices et utilisateurs des véhicules qui ont un faible kilométrage annuel afin d'envisager d'autres options de transport.
2024-5-8	Évaluer la rentabilité liée à la location de véhicules par la Ville.
2024-5-13	Bonifier les indicateurs présentés afin de mieux évaluer le processus d'acquisition et l'atteinte d'objectifs.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE POLICE	
2024-5-9	Revoir le processus d'affectation des véhicules du secteur de la gendarmerie afin d'optimiser leur taux d'utilisation et d'éviter l'usure prématurée des véhicules plus récents.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT	
2024-5-11	Sensibiliser les fonctionnaires, les membres du comité exécutif et les membres du conseil municipal quant au fonctionnement et aux particularités des achats réalisés via le CAG.
2024-5-12	Convenir d'un traitement à appliquer avec le service requérant lorsqu'on constate pour le prix d'un véhicule acheté via le CAG un écart entre celui indiqué au moment de l'octroi du contrat et celui réellement payé.

Commentaires de la Direction générale

Nous sommes en accord avec les recommandations du rapport. Nous sommes déjà engagés dans une transformation structurelle et fonctionnelle liée à la gestion des véhicules. Nous serons également en mesure dans les prochains mois de préciser davantage les balises de gestion de nos véhicules en adéquation avec les capacités financières de l'organisation.

SIGLES

CAG	Centre d'acquisitions gouvernementales
GESD	Système de gestion électronique des sommaires décisionnels
GVE	Gestion des véhicules et équipements (division du STP)
PDMA	Plan décennal de maintien des actifs pour le matériel roulant
PDSF	Prix de détail suggéré par le fabricant
PTI	Programme triennal d'immobilisations
SA	Service de l'approvisionnement
SCLSDS	Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social
SD	Sommaire décisionnel
SGE	Service de la gestion de l'eau
SIPEP	Service des immeubles, parcs et espaces publics
SPL	Service de police
SSIL	Service de sécurité incendie
STP	Service des travaux publics
TCF	Code « type, classe, et fonction »

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 5

PROCESSUS LIÉS À L'ACQUISITION DE VÉHICULES LÉGERS

1. VUE D'ENSEMBLE	209
1.1 Contexte	209
1.2 Rôles et responsabilités	211
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	212
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	213
3.1 Rôles et responsabilités des intervenants	213
3.2 Plan de remplacement des véhicules	214
3.3 Détermination des besoins	220
3.4 Stratégie d'achat des véhicules	226
3.5 Information disponible à la prise de décision	227
3.6 Mesure de performance et reddition de comptes	230
4. CONCLUSION	231
ANNEXE I — OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	232
ANNEXE II — RÉOLUTION DU CONSEIL MUNICIPAL	233
ANNEXE III — PROCESSUS D'ACQUISITION DES VÉHICULES (GVE)	237
ANNEXE IV — ORGANIGRAMME DIVISION DE LA GESTION DES VÉHICULES ET ÉQUIPEMENTS (GVE)	238
ANNEXE V — CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS RELATIFS À L'ACHAT DES MACH-E	239
ANNEXE VI – CHRONOLOGIE DES SD CAG 2023	242

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Contexte

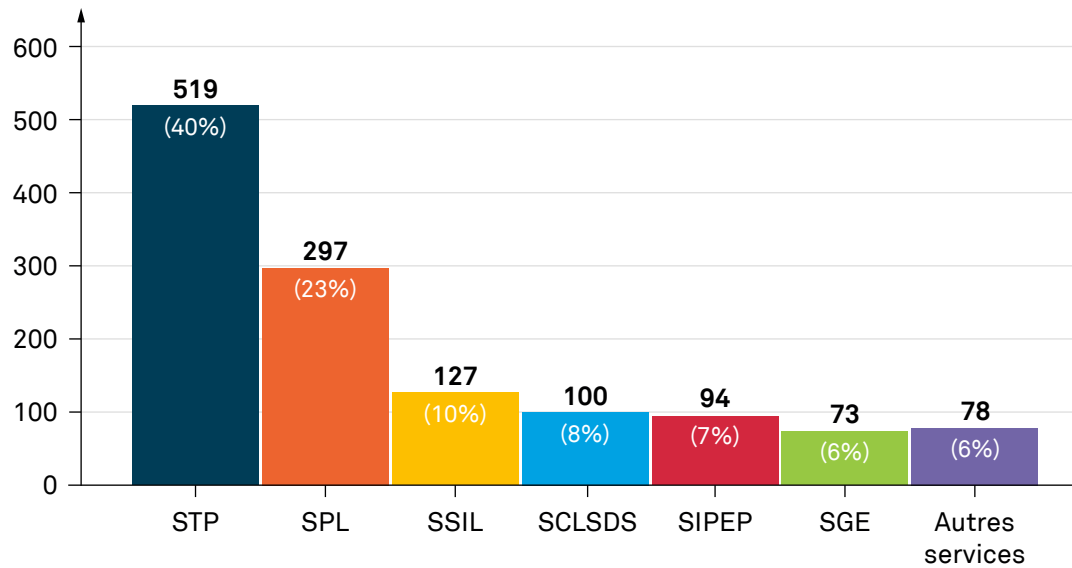
Le 9 juillet 2024, le conseil municipal de la Ville de Laval a adopté à l'unanimité un avis de proposition amendé mandant le Bureau de la vérificatrice générale de mener une enquête sur le processus d'achat de véhicules par la Ville de Laval, incluant l'achat de véhicule Mach-E et les informations que détenaient les membres du comité exécutif au moment de faire la recommandation d'achat au Conseil municipal.²

- 1 Les services de la Ville de Laval ont recours à différents véhicules afin de remplir leur mission : des véhicules légers, utiles pour les déplacements du personnel de plusieurs services; des véhicules lourds, tels les camions et d'autres types de véhicules spécialisés, comme les chenillettes, pour déneiger les trottoirs; des remorques et de la machinerie plus ou moins lourde, pour d'autres types de travaux.
- 2 Les processus liés à l'acquisition de véhicules à la Ville de Laval sont gérés par le Service des travaux publics (STP) pour l'ensemble des véhicules corporatifs, sauf ceux du Service de sécurité incendie de Laval (SSIL).
- 3 Le processus d'acquisition débute avec l'identification des véhicules qui sont en fin de vie utile et qui doivent être remplacés selon le plan décennal de maintien des actifs pour le matériel roulant (PDMA), et les demandes d'ajout de nouveaux véhicules à la flotte.
- 4 Chaque service de la Ville doit déterminer les spécificités des véhicules dont il a besoin : taille, vitesse, autonomie de la batterie pour les véhicules électriques, etc. Par la suite, le Service de l'approvisionnement (SA) rédige les documents d'appel d'offres, publie et accorde le contrat pour tous les services, incluant le SSIL³.
- 5 En fonction des pouvoirs de délégations et selon les sommes impliquées, l'autorisation de la Direction générale, du comité exécutif et du conseil municipal peut être requise au sommaire décisionnel (SD) qui entérine l'acquisition des véhicules.
- 6 Les fonds pour l'acquisition des véhicules (légers, lourds et autres) proviennent de cinq programmes du Programme triennal d'immobilisations (PTI).
- 7 En mars 2025, la Ville possédait une flotte de 1 288 véhicules, légers, lourds et autres, pour un prix d'acquisition de 114 millions \$. La figure 1, qui suit, présente la répartition de cette flotte entre les différents services.

² Voir le libellé intégral de la résolution à l'annexe II.

³ Voir la schématisation du processus d'acquisition à l'annexe III.

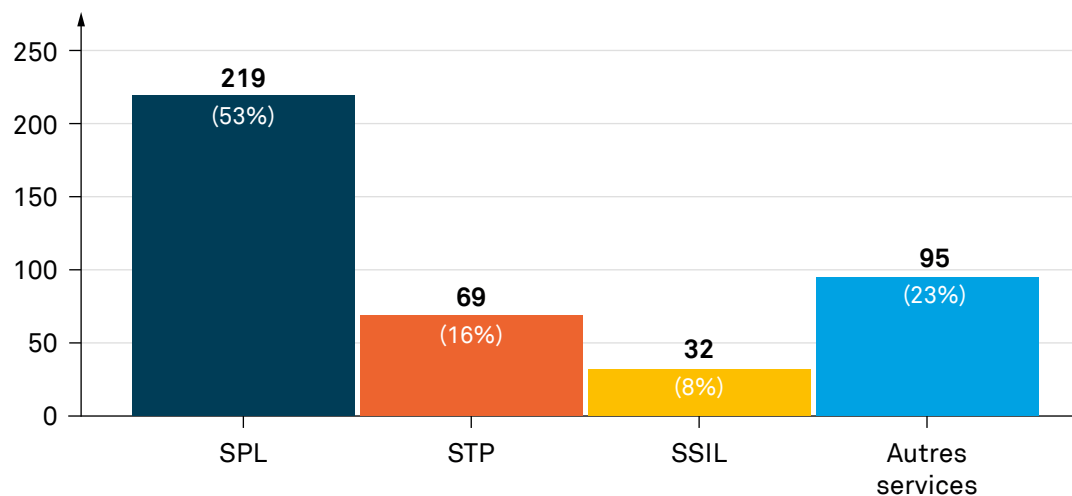
Figure 1 – Flotte de véhicules



Source : Service des travaux publics – division de la gestion des véhicules et équipements, mars 2025⁴.

- 8 La figure 2 présente plus précisément la répartition de la flotte des véhicules légers entre les services. En mars 2025, la Ville avait une flotte de 415 véhicules légers pour un prix d'acquisition de 14,8 millions \$. Selon le *Code de la sécurité routière*, les véhicules légers sont des véhicules pesant moins de 4 500 kg, comme une minifourgonnette, un véhicule utilitaire sport, une camionnette ou une fourgonnette.

Figure 2 – Flotte de véhicules légers



Source : Service des travaux publics – division de la gestion des véhicules et équipements, mars 2025⁴.

⁴ Voir la liste des sigles correspondant aux différents services.

- 9

Un véhicule peut être attribué à un membre précis du personnel, qui l'utilise en tout temps, d'autres peuvent être partagés par les employées et employés d'un même service ou du même secteur d'un service.
- 10

Dans son Plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre 2035, publié en janvier 2023, la Ville a présenté diverses mesures pour atteindre sa cible de 20 % de réduction pour 2035 : une de ces mesures est l'électrification de sa flotte de véhicules. La Ville s'est aussi dotée en 2023 de la Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant, qui oriente sa gestion du matériel roulant tout en contribuant à l'atteinte de la cible de réduction des GES.
- 11

La Ville a donc l'objectif de remplacer, au fil du temps, ses véhicules à essence par des véhicules électriques. En date du 18 mars 2025, 192 véhicules électriques et hybrides avaient été acquis par la Ville, soit environ 15 % de sa flotte totale de véhicules, qui inclut toutes les catégories (légers, lourds et autres). Une grande partie de ces acquisitions ont été effectuées par l'intermédiaire du centre d'acquisitions gouvernementales (CAG).
- 12

Dans le cadre de cet audit, l'expression « véhicule léger » fait référence aux voitures et véhicules utilitaires sport. Entre le 1^{er} janvier 2022 et le 30 septembre 2024 (soit la période couverte par les travaux d'audit), 148 véhicules légers ont été acquis pour une valeur approximative de 8,7 millions \$.

Centre d'acquisition
gouvernemental (CAG)

Le CAG est un organisme gouvernemental qui a pour mission de fournir des biens et services aux organismes publics. Les entités peuvent donc bénéficier de l'expertise de l'organisme, et le regroupement de leurs besoins donne un plus grand rapport de force lors d'appels d'offres publics. Le CAG offre, entre autres, la possibilité d'acheter des véhicules.

1.2 Rôles et responsabilités

- 13

Les responsabilités pour l'acquisition des véhicules légers sont réparties entre différents services.

Service des travaux publics – division de la gestion des véhicules et équipements	Il coordonne la gestion des appels d'offres en lien avec les besoins opérationnels, le budget et la vision des services, excluant ceux du Service de sécurité incendie. À la suite de l'acquisition des véhicules, il les aménage et les livre.
Service de police	Les employés du Service de police qui sont intégrés à la division gestion des véhicules et équipements coordonnent la gestion des appels d'offres en lien avec ses besoins opérationnels, son budget et la vision du service. À la suite de l'acquisition des véhicules, il les aménage et les livre.

Service de sécurité incendie	Il coordonne la gestion des appels d'offres en lien avec ses besoins opérationnels, son budget et la vision de son service. À la suite de l'acquisition des véhicules, il les aménage et les livre.
Service de l'approvisionnement	• Il est responsable du processus d'adjudication des contrats requis dans le cadre de la conduite des activités courantes et stratégiques de la Ville. • Il veille à obtenir les biens et services nécessaires aux opérations de la Ville aux meilleures conditions possibles en maintenant un régime de concurrence loyal et transparent dans le respect des lois et règlements en vigueur. • Il agit comme principal intervenant dans l'application du Règlement sur la gestion contractuelle.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

- 14 Cette mission d'audit de performance a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, plus particulièrement de l'article 107.1.2, et de la résolution amendée du conseil municipal datée du 9 juillet 2024, et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NMC) 3001 du *Manuel de CPA Canada-Certification*.
- 15 Le Bureau du vérificateur général de Laval 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 de la vérificatrice générale qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Bureau du vérificateur général de Laval se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 16 L'objectif de la mission d'audit était de s'assurer que la Ville a mis en place des processus liés à l'acquisition de véhicules légers qui favorisent l'économie, l'efficacité et l'efficacité, dans le respect de sa Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant.
- 17 La responsabilité de la vérificatrice générale de Laval consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés à l'annexe I. Ils sont fondés, entre autres, sur *l'Outil de planification du matériel roulant* du Centre d'expertise et de recherche en infrastructure urbaine, le *Guide des bonnes pratiques d'utilisation des véhicules électriques* du ministère des Transports et de la Mobilité durable et de différents documents du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et de la Fédération canadienne des municipalités.

- 18 Les travaux portaient principalement sur la période de janvier 2022 à septembre 2024. Au besoin, nous avons pris en compte des faits survenus avant ou après cette période afin d'émettre des conclusions appropriées. Nous avons terminé de rassembler les éléments probants qui soutiennent nos conclusions le 5 juin 2025.
- 19 Les principaux travaux effectués dans le cadre de cette mission ont été les suivants :
 - discussions avec les principales parties prenantes concernées, notamment pour comprendre leurs rôles et responsabilités, et les processus dont elles sont responsables ou auxquels elles prennent part;
 - examen de la documentation fournie ainsi que des politiques, procédures, directives et règlements applicables;
 - analyse de données, de documents et de rapports pour valider l'exécution des processus prévus et corroborer l'application des contrôles en vigueur.
- 20 Les services visés par notre audit étaient le Service des travaux publics (STP), plus particulièrement la division de la gestion des véhicules et équipements (GVE) ainsi que les services de la Police (SPL) et de l'Approvisionnement (SA). Aux fins de cet audit, nous avons évalué le processus d'acquisition des véhicules légers.
- 21 Les processus liés à l'aménagement, à l'entretien et à la réparation des véhicules ainsi que leur mise au rancart ont été exclus de notre portée. Le processus d'acquisition des véhicules du Service de sécurité incendie (SSIL) étant autonome de celui des autres services, a été exclu de notre portée, tout comme la flotte secrète du SPL.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1 Rôles et responsabilités des intervenants

- 22 La division GVE du STP est responsable de la planification de l'achat des véhicules, sauf de ceux du SSIL. En 2022, les activités du « parc autos » du SPL et celles du STP liées aux véhicules ont été regroupées.
- 23 Au moment de notre audit, le partage de responsabilités était encore en révision entre certains des membres du personnel de la division GVE et du SPL. Selon nos discussions, les rôles et responsabilités des différentes personnes concernées sont bien compris, et trois procédures touchant les acquisitions d'équipements, la mise en service et la mise au rancart sont en place.
- 24 **Toutefois, le regroupement des activités du STP et du SPL pour la gestion des véhicules sous la responsabilité de la division GVE n'est pas finalisé, et cette structure hybride ne favorise pas une gestion optimale de l'activité.**

- 25 Actuellement, à l'organigramme de la division GVE figurent des employés et employées des deux services, et la direction de cette division répond également aux gestionnaires de chacun de ces deux services⁵.
- 26 Cette structure oblige, entre autres, la création de différents fichiers pour gérer les acquisitions et entraîne certains inconvénients administratifs (un gestionnaire relève du SPL et gère des employés du STP, mais n'a pas accès à tous les codes budgétaires). De plus, des façons de faire différentes, quant à la gestion de la flotte du SPL et de celle des véhicules corporatifs, créent de l'inefficience.
- 27 Enfin, le SSIL gère lui-même son processus d'acquisition de matériel roulant, autant pour les véhicules plus complexes, telles les autopompes, que pour les véhicules légers. Il y aurait lieu d'évaluer les opportunités d'optimisation des activités avec celles de la division GVE.

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE

2024-5-1	Revoir la structure en place pour la gestion des véhicules de la Ville et évaluer la pertinence de fusionner les différentes activités liées aux véhicules sous une seule entité.
----------	---

RECOMMANDATION AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

2024-5-2	Harmoniser les pratiques et les systèmes au sein de la division GVE pour la gestion des véhicules.
----------	--

3.2 Plan de remplacement des véhicules

PLAN DÉCENNAL DE MAINTIEN DES ACTIFS (PDMA)

- 28 Le PDMA fournit une vision sur 10 ans des investissements requis par la Ville pour réaliser les acquisitions prévues selon les critères qu'elle a établis pour remplacer les véhicules existants répondant aux besoins des services : embauche de personnel, nouvelles responsabilités, paniers de services offerts.
- 29 La division GVE met à jour annuellement ce PDMA pour le matériel roulant des services corporatifs et ceux du SPL. Le SSIL gère son propre PDMA.

⁵ Voir annexe IV — Organigramme de la division GVE.

- 30 Plusieurs informations se trouvent au PDMA, dont une description du véhicule, son année de mise en service, son âge, le potentiel d'électrification du véhicule, son indice de vétusté, l'année de remplacement prévue et un code TCF (type, classe et fonction) auquel sont associées une durée de vie théorique et une valeur de remplacement.
- 31 Le PDMA sert donc à planifier les acquisitions de véhicules pour renouveler la flotte et estimer les fonds nécessaires à ces achats. Afin de prévoir la date où un véhicule devra être remplacé, la Ville utilise une durée de vie théorique qui doit refléter la durée de vie utile ou la durée de vie anticipée d'un véhicule.

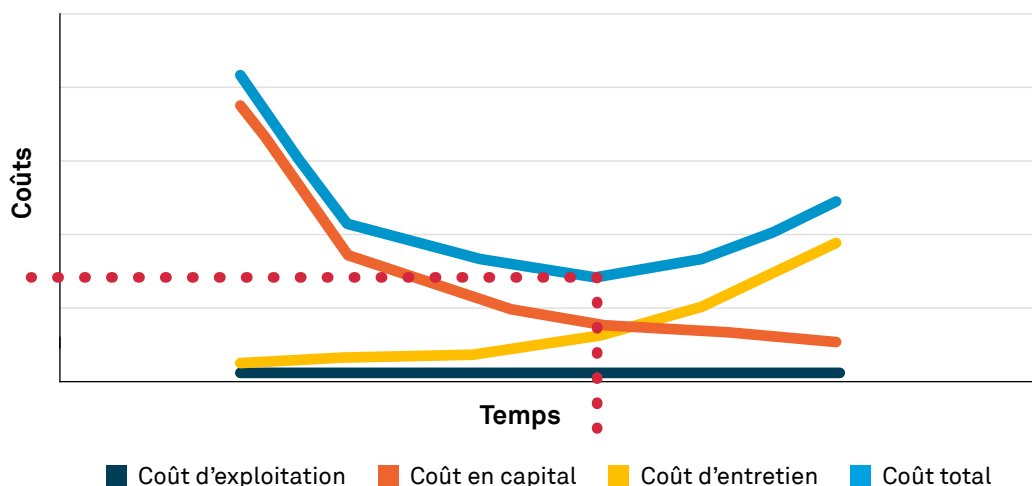
TCF

Le TCF est une nomenclature interne utilisée par la division GVE pour identifier les véhicules selon leur type, leur classe et leur fonction. Les véhicules sont donc regroupés sous différents TCF auxquels sont attribuées une durée de vie théorique et une valeur de remplacement. Le TCF est associé à un véhicule, et non pas à un besoin ou à un service.

REMPLACEMENT DES VÉHICULES SELON LE CYCLE DE VIE

- 32 Les bonnes pratiques recommandent de planifier le remplacement des véhicules en se basant sur le coût de leur cycle de vie. Cette approche considère tous les coûts relatifs à l'utilisation d'un véhicule, soit principalement le coût en capital, les coûts d'entretien et les coûts d'exploitation (par exemple, essence/électricité et immatriculation). Ces informations cumulées créent la courbe de coût total du cycle de vie, telle que présentée à la figure 3.

Figure 3 - Coût du cycle de vie d'un véhicule



- 33 Le creux de cette courbe identifie le moment idéal pour disposer du véhicule et le remplacer.
- 34 **La Ville utilise pour ses véhicules une durée de vie théorique associée à chacune des catégories TCF. Ces durées, de 5 ou 8 ans pour les véhicules légers, ne sont pas appuyées par une analyse basée sur l'utilisation réelle.**

- 35 Bien que ces durées de vie de 5 ou 8 ans puissent être acceptables pour des véhicules légers, d'autres informations peuvent avoir une incidence sur leur durée de vie. Par exemple, il pourrait être avantageux pour la Ville de conserver des véhicules qui parcourent annuellement 10 000 km ou moins, parce que leurs frais d'entretien sont peu élevés ou que leur valeur de revente restera stable dans les prochaines années.
- 36 De plus, selon le PDMA, la Ville indique que la durée de vie utile d'un véhicule prend en compte les éléments suivants : *l'âge, les coûts d'entretien et de réparation, le kilométrage, les heures d'utilisation et la disponibilité en fonction des données qui sont actuellement recueillies par les différents systèmes*⁶.
- 37 Cependant, certaines informations ne sont pas disponibles, tels les coûts d'entretien et de réparation interne, les heures d'utilisation et la disponibilité des véhicules. De plus, la Ville n'a pas encore installé de système de télémétrie dans ses véhicules. Ainsi, l'obtention des données sur le kilométrage n'est ni exhaustive ni en temps réel.
- 38 **La Ville n'utilise pas toute l'information pertinente afin d'évaluer le moment opportun pour remplacer les véhicules légers et, dans certains cas, elle n'a pas accès à certaines données.**
- 39 Par exemple, bien que l'information ne soit pas présente au PDMA, nous avons quand même pu réaliser des tests sur des véhicules en fin de vie à partir de différentes données⁷. Nous avons ainsi pu identifier des véhicules ayant :
- des coûts d'entretien très élevés en raison de leur âge;
 - un coût d'exploitation élevé par kilomètre (en lien soit avec le coût en capital, soit avec les coûts d'entretien);
 - des coûts d'entretien élevés, sans explication apparente.
- 40 L'approche actuelle, basée uniquement sur le suivi de la durée de vie réelle des véhicules en comparaison avec la durée théorique, ne permet pas d'arriver à ces conclusions particulières. La Ville aurait avantage à réaliser des analyses plus approfondies sur sa flotte afin de déterminer la date où elle doit remplacer ses véhicules.

REVENU GÉNÉRÉ PAR LA MISE AU RANCART DES VÉHICULES

- 41 Lors de leur mise au rancart, les véhicules sont vendus à l'encan par la Ville, mais les revenus générés retournent dans son fonds général, et non pas à la division GVE. La division n'a donc pas d'incitatifs pour chercher à maximiser les revenus générés par ces ventes. De plus, l'absence de cette information fausse les données financières, qui permettent de calculer le coût du cycle de vie des véhicules.
- 42 **Les revenus de la vente à l'encan des véhicules lors de leur mise au rancart ne sont pas considérés en absence d'une approche de gestion du remplacement des véhicules basée sur le coût du cycle de vie.**

⁶ Plan décennal de maintien des équipements roulants 2023-2033 — septembre 2022.

⁷ Les données utilisées sont le coût d'acquisition réel, des coûts d'entretien réels ajustés selon des hypothèses, le prix de disposition théorique selon une référence du marché, et le dernier kilométrage réel disponible.

- 43 Selon notre échantillon pour quatre encans qui se sont tenus en 2024, le prix moyen des véhicules légers vendus était de 2 000 \$. Nous n'avons toutefois pas d'information sur leur état ni leur kilométrage.

ÉVALUATION DU COÛT DE REMPLACEMENT AU PDMA

- 44 Au PDMA actuel, le seul coût considéré est un montant unique associé à chaque TCF, soit par groupe de véhicules. Il s'agit d'une estimation de la valeur de remplacement d'un véhicule pour la catégorie en question, et ce coût est également actualisé pour les années subséquentes au PDMA. Rappelons que le PDMA permet d'estimer les investissements requis sur 10 ans pour remplacer les véhicules de la flotte ayant atteint leur fin de vie utile.
- 45 **Il n'y a pas de documentation appuyant la valeur de remplacement inscrite au PDMA et qui pourrait soutenir la prise de décision.**
- 46 Différentes lacunes ont été relevées concernant les coûts utilisés pour les véhicules inscrits au PDMA :
- L'utilisation de la classification TCF sous sa forme actuelle implique que différents modèles (ayant différents coûts) peuvent se trouver dans la même catégorie. Il n'y a aucune indication que les coûts actuels en tiennent compte.
 - Par exemple, la catégorie V2T⁸, dont le coût de remplacement est évalué à 38 000 \$ au PDMA 2024, regroupe des véhicules de marque Toyota RAV4 (prix de base actuel de plus de 36 000 \$) et Highlander (prix de base actuel de plus de 50 000 \$), soit un écart de plus de 12 000 \$ avec le coût au PDMA.
 - Selon des discussions avec la division GVE, les aménagements sont inclus sur une base fixe dans les coûts estimés. Cependant, des services pouvant avoir des besoins différents en équipements, les coûts peuvent varier.
 - Des lacunes ont été relevées dans l'évaluation du coût des classes de moteurs électrifiables (une surévaluation par rapport au marché : coût supérieur d'environ 75 % contre 45 % selon une référence gouvernementale⁹).
 - Par exemple, la catégorie V1T¹⁰ présente un coût de remplacement en version électrique de 60 000 \$ au PDMA 2024, tandis que les prix de tels véhicules sur le marché varient entre 40 000 \$ et 50 000 \$.
- 47 Puisque les coûts de remplacement ont une incidence sur l'établissement des besoins en investissement, une évaluation inadéquate des coûts peut influencer l'estimation des fonds requis. De plus, considérant que la Ville s'oriente vers l'achat de véhicules légers électriques uniquement, une surévaluation de leur valeur de remplacement aura un effet important sur les valeurs inscrites au PDMA et, par conséquent, pourra influencer les décisions de remplacement.

⁸ Description du TCF : tout véhicule de type VUS (garde au sol de plus de 8 pouces).

⁹ Guide de commandes des véhicules automobiles du gouvernement, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

¹⁰ Description du TCF : toutes automobiles, peu importe la gamme.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS	
2024-5-3	Développer une approche optimisée de gestion du remplacement des véhicules légers en tenant compte de toute l'information pertinente, dont notamment : - leur coût en capital (incluant la valeur de disposition); - leur coût d'entretien (considérant le kilométrage et l'utilisation prévue).
2024-5-4	S'assurer de mettre à jour et d'appuyer adéquatement les coûts de remplacement des véhicules afin de faciliter la prise de décision tout au long du cycle de vie.

BUDGET ET DÉSUÉTUDE DE LA FLOTTE

48 Les fonds pour l'acquisition des véhicules proviennent de quatre programmes du PTI, excluant celui du SSIL, tels que présentés au tableau 1, incluant un nouveau poste, créé en 2024, pour refléter les acquisitions de nouveau matériel roulant pour le Service de police (40-00101). Il n'y a pas de budget particulier pour les véhicules électriques, qui sont acquis via les budgets de remplacement ou d'acquisition de nouveaux véhicules.

Tableau 1 – Sommes prévues au PTI (2025-2027) pour l'acquisition de véhicules (en milliers de dollars)

Programmes	But du programme	2025	2026	2027
40-00101 ¹	Acquisition de nouveaux véhicules – SPL	2 632	–	–
40-10201	Remplacement des véhicules – SPL	4 644	2 814	3 200
53-10515	Remplacement des véhicules – STP et autres services	16 374	16 501	16 518
53-00101	Acquisition de nouveaux véhicules – STP et autres services	541	545	2 660
TOTAL		24 191	19 860	23 378

1 L'information n'était disponible que pour 2025 au PTI.

49 Les sommes prévues au PTI actuel (2025-2027) sont insuffisantes pour couvrir le déficit accumulé et le remplacement périodique selon les hypothèses formulées par la Ville au PDMA.

50 **La Ville n'a pas établi de balises pour déterminer les sommes qu'elle doit investir pour le maintien de sa flotte en fonction de son état actuel et du délai qu'elle vise pour résorber les déficits.**

51 Ainsi, en juillet 2024, la division GVE a effectué un exercice d'évaluation de la désuétude de tous les types de véhicules de la flotte corporative (voir le tableau 2) et de celle du SPL (voir le tableau 3).

Rattrapage du déficit

Le rattrapage du déficit représente le coût de remplacement des véhicules ayant atteint leur fin de vie utile et qui n'ont pas encore été remplacés. Ce sont les véhicules qui ont un taux de désuétude supérieur à 100 %.

Tableau 2 – Besoins annuels d'investissements (rattrapage et remplacement) : flotte du STP et des autres services, tous types de véhicules (en milliers de dollars)

	2025	2026	2027
Rattrapage du déficit	16 259	16 723	12 742
Remplacement régulier	3 282	3 172	9 683
Ajout	541	545	2 660
TOTAL	20 082	20 140	25 085
PTI 2025-2027	16 915	17 046	19 178
Écart	3 167	3 094	5 907
Écart cumulatif	3 167	6 261	12 168

Tableau 3 – Besoins annuels d'investissements (rattrapage et remplacement) : flotte du SPL, tous types de véhicules (en milliers de dollars)

	2025	2026	2027
Rattrapage du déficit	3 973	1 457	1 195
Remplacement régulier	867	1 544	2 438
Ajout	2 632	—	—
TOTAL	7 472	3 001	3 633
PTI 2025-2027	7 276	2 814	3 200
Écart	196	187	433
Écart cumulatif	196	383	816

- 52 L'écart de budget annuel de remplacement des véhicules corporatifs de 2029 à 2034 varie de 13,5 millions \$ (2029) à 19 millions \$ (2032), ce qui peut créer une pression sur la disponibilité des fonds. Nous retrouvons la même situation pour les véhicules du SPL, mais avec des écarts moins importants : 6 millions \$ (2032) et 1,2 million \$ (2034).
- 53 En 2022, la division GVE avait également effectué un exercice d'évaluation des besoins de financement pour rattraper le remplacement des véhicules du STP et des autres services qui étaient au-delà de leur vie utile. Selon cette analyse, le rattrapage de la flotte se faisait en 2026, alors que l'on constate que l'écart continue de se créer pour atteindre, selon les prévisions, 12 millions \$ en 2028. L'exercice n'a pas été fait pour les véhicules du SPL.

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE

2024-5-5

Définir les balises qui prennent en compte notamment le remplacement des véhicules et le rattrapage du déficit de la flotte dans l'établissement du budget au PTI.¹¹

3.3 Détermination des besoins

PROCESSUS DE REMPLACEMENT DES VÉHICULES

ANALYSE DES BESOINS

- 54 Annuellement, la division GVE fait une tournée auprès des différents services afin de leur présenter le portrait de leur flotte de véhicules et de déterminer leurs besoins en la matière.
- 55 Le Guide des règles d'affaires¹² décrit le processus de remplacement des équipements roulants à la Ville de Laval pour les différents services, sauf ceux du SPL et du SSIL. Une des activités concerne la prise des besoins, qui se fait en différentes étapes :
- Confirmation des besoins : le service doit répondre à des questions de base au début du processus;
 - Par la suite, il y a une prise de besoin détaillée qui se fait en 2 étapes :
 - o Prise de besoin préliminaire via un formulaire;
 - o Prise de besoin préliminaire détaillée via un 2^e formulaire;
 - Approbation de la prise de besoin détaillée.

¹¹ Une recommandation similaire avait été soulevée par le Bureau du vérificateur général dans son rapport *Planification à long terme des investissements et programme triennal d'immobilisations* – Chapitre 3 (2021).

¹² Guide des règles d'affaires 2022-2023 – Processus de remplacement des équipements roulants (septembre 2022).

- 56 Selon nos discussions, les formulaires de prise de besoins ne sont pas utilisés pour les véhicules légers, puisqu'il y a peu de modifications lorsque le même type de véhicule est acquis. Parfois, des courriels ou des communications via Teams permettent de confirmer les besoins lors du remplacement d'un véhicule, mais nous n'en avons pas retracé pour les véhicules légers. Enfin, une grille Excel pour la prise de besoins a été obtenue de la GVE.
- 57 La division GVE utilise un fichier pour gérer les acquisitions des véhicules. Au fichier de 2024, nous retrouvons les réponses aux questions posées lors de la confirmation préliminaire des besoins, ainsi qu'un onglet commentaires permettant de les préciser. Nous avons cependant noté un manque de rigueur dans la façon de remplir le document, certaines questions ainsi que la section commentaire, qui doivent démontrer que le véhicule répond toujours au besoin de l'utilisateur, n'ayant pas obtenu de réponse ou n'ayant pas été documentées.
- 58 En ce qui concerne la flotte du SPL, nous ne retrouvons pas ces questions. Une tournée annuelle des différents secteurs de ce service est toutefois réalisée en vue d'évaluer les véhicules devant être remplacés.
- 59 **Le choix du véhicule léger remplaçant celui qui est en fin de vie est peu documenté.**
- 60 Bien que les spécifications des véhicules légers soient moins complexes que celles des véhicules spécialisés, il n'y a pas d'évidence qu'au moment du remplacement, les besoins des services sont toujours les mêmes ni que le véhicule de remplacement doit être du même type que le précédent.
- 61 Considérant que le fournisseur utilisé depuis 2023 est le CAG, qui offre de 2 à 4 modèles par catégorie de véhicule, il y aurait lieu de s'assurer que les besoins sont bien satisfaits.

CHOIX DES VÉHICULES À REMPLACER

- 62 Comme nous l'avons mentionné précédemment, la durée de vie théorique guide actuellement le choix des véhicules qui sont à remplacer. Cependant, dans certains cas, bien qu'un véhicule ait atteint cette fin de vie, un autre véhicule doit plutôt être remplacé, par exemple parce qu'il a été accidenté. Dans d'autres cas, les budgets octroyés sont insuffisants pour couvrir les acquisitions de tous les véhicules en fin de vie.
- 63 **La stratégie de priorisation du choix des véhicules devant être remplacés dans un contexte de limite budgétaire n'est pas clairement définie.**
- 64 La division GVE indique qu'elle communique annuellement avec les mécaniciens du garage de la Ville afin de cibler les véhicules dont les coûts d'entretien sont jugés trop élevés. Cependant, cet arbitrage, qui doit être fait entre différents véhicules à remplacer compte tenu de leur usure, n'est pas appuyé par une analyse reflétant que c'est la meilleure option selon différents facteurs.

ACQUISITION DES VÉHICULES FORD MUSTANG MACH-E

- 65 En 2023, compte tenu des besoins du SPL, 24 Ford Mustang Mach-E, soit des véhicules légers, ont été acquises via deux appels d'offres. Elles devaient remplacer des véhicules de même catégorie au SPL. La Ford Mustang Mach-E était le seul véhicule offert, pour la catégorie recherchée, à la suite des appels d'offres.

- 66 Le premier lot de 12 véhicules a bien été attribué au SPL, le 2^e lot a toutefois finalement été assigné à d'autres services de la Ville.
- 67 **Il n'y a pas d'évidence qu'une analyse justifiant le changement de destinataire initialement prévu à l'appel d'offres a été réalisée.**
- 68 Bien que les véhicules des autres services qui ont été changés aient présenté un taux de désuétude élevé (supérieur à 100 %), justifiant leur remplacement, il n'y a pas eu de justificatifs pour appuyer le transfert de ces véhicules à d'autres services que celui qui était initialement prévu, soit le SPL.

TAUX D'UTILISATION DES VÉHICULES

VÉHICULES DE LA GENDARMERIE

- 69 D'une part, nous avons analysé le taux d'utilisation des véhicules pour les secteurs est et ouest de la gendarmerie du SPL, soit les véhicules identifiés et servant à la patrouille selon un horaire de 24 heures, 7 jours par semaine. Il s'agissait, en novembre 2024, de 75 véhicules, tels que présentés au tableau 4. Notons que l'année du véhicule n'est pas l'année de sa mise sur la route, puisqu'il peut s'écouler jusqu'à un an entre l'acquisition et la mise en service, différents aménagements pouvant être requis selon la fonction envisagée.

Tableau 4 — Kilométrage moyen des véhicules de la gendarmerie

Marque et modèle des véhicules	Année d'acquisition des véhicules	Nombre de véhicules	Kilométrage moyen (novembre 2024)
Ford Taurus	2016	32	101 000
Ford Taurus	2019	11	169 500
Dodge Charger	2021	14	88 500
Ford Explorer	2021	7	101 950
Ford Explorer	2022	11	32 500

- 70 **Les auto-patrouilles plus récentes de la gendarmerie ont un niveau de kilométrage aussi élevé que les véhicules utilisés par le même groupe, mais ayant été acquises quelques années auparavant.**
- 71 Ainsi, des véhicules de 2021 ont le même kilométrage moyen que ceux de 2016, qui ont pourtant 5 ans de plus, et 4 des véhicules de 2022, qui avaient 6 mois d'utilisation en novembre 2024, cumulaient plus ou près de 40 000 km chacun. En mars 2025, ces voitures atteignaient une moyenne de près de 45 000 km, et 3 avaient déjà plus de 55 000 km. Ce déséquilibre dans l'utilisation des véhicules peut conduire à une usure prématurée, à un vieillissement plus rapide de la flotte et à la réduction de la durée de leur garantie. Les véhicules devront donc être remplacés plus rapidement que prévu, ce qui a une incidence sur le processus d'acquisition.

- 72 Un projet concernant l'utilisation d'une boîte à clés pour favoriser la rotation des véhicules aux enquêtes avait été mis en place, mais a été abandonné à l'automne 2024, la Ville soulevant des problèmes avec le fournisseur. Aucun autre mécanisme de gestion des véhicules n'a été instauré depuis.
- 73 Le Bureau du vérificateur général avait soulevé, lors d'un précédent mandat¹³, une situation similaire concernant l'utilisation des véhicules de la gendarmerie et avait recommandé de revoir le processus d'affectation des véhicules.

VÉHICULES AVEC UN FAIBLE KILOMÉTRAGE

- 74 Par ailleurs, nous avons analysé le taux d'utilisation des véhicules présentant un faible kilométrage moyen par année. Selon notre échantillonnage, il ressort que 66 véhicules ont roulé en moyenne moins de 5 000 km par année, dont 10 ayant même une moyenne de moins de 2 000 km par année.
- 75 **Les véhicules dont le taux d'utilisation est faible ne font pas l'objet d'une analyse en vue d'évaluer la pertinence de les conserver.**
- 76 Malgré ce faible kilométrage, ces véhicules doivent quand même faire l'objet d'un entretien régulier. D'autres options pourraient alors être considérées, comme la location ou le partage du véhicule, ou l'utilisation d'une allocation.

LOCATION DES VÉHICULES

- 77 La Ville loue des véhicules pour répondre aux différents besoins des services, par exemple lorsqu'un véhicule acquis n'est pas encore disponible parce qu'il doit être aménagé avant d'être mis sur la route, ou lorsqu'un véhicule est accidenté et doit être réparé. Certains peuvent aussi être loués lors de l'embauche de nouvelles ressources, ou encore l'hiver pour soutenir les équipes responsables du déneigement.
- 78 La Ville loue annuellement environ 100 véhicules légers pour un total de 1,3 million \$. Les principaux utilisateurs sont le STP et le Service des immeubles, parcs et espaces publics (SIPEP).
- 79 Chaque année, l'équipe responsable de la location à la division GVE évalue les besoins en location des services. Elle pose également des questions sur le niveau d'utilisation des véhicules loués. Ainsi, selon les données contenues dans le fichier 2024 des locations, 4 véhicules étaient peu utilisés, et la location a cessé pour 2 de ceux-ci. Cependant, ce sont les services qui évaluent le nombre de véhicules et la durée de location requis pour leurs activités.
- 80 **La Ville n'évalue pas systématiquement la rentabilité de l'utilisation de véhicules de location pour sa flotte.**

¹³ Rapport du Bureau du vérificateur général de Laval 2016 : *Utilisation et entretien des véhicules de police* (recommandation 2016-5-11).

- 81 Ainsi, le kilométrage du véhicule n'est habituellement calculé que lorsque celui-ci est retourné, et l'information sur le nombre de jours de location par véhicule n'est pas automatiquement consignée. La Ville ne fait donc pas d'analyse de l'information sur l'utilisation des véhicules loués.
- 82 Enfin, le coût d'un véhicule léger loué annuellement sur une période de 8 ans est approximativement de 85 000 \$, ce qui est le double du coût d'acquisition actuel pour le même type de véhicule, approximativement de 40 000 \$.

VÉHICULES ÉLECTRIQUES

- 83 Dans la foulée du Plan de réduction des émissions pour 2030 du gouvernement fédéral et du Plan pour une économie verte du gouvernement provincial, la Ville de Laval a adopté en 2023 sa Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant. Celle-ci vise l'atteinte d'une cible de réduction de 20 % des GES d'ici 2035 par la Ville, qui a aussi établi un plan d'action décliné en différentes orientations touchant le matériel roulant. Une de ces orientations a été priorisée, soit l'électrification du matériel roulant, qui maximiserait la réduction des GES.
- 84 Dans un premier temps, les véhicules ayant un potentiel d'électrification ont été identifiés en fonction de la technologie existante, et des hypothèses ont été posées sur la consommation de carburant. Lors de l'adoption de la Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant par la Direction générale¹⁴, quatre catégories de véhicules ont été identifiées en lien avec leur électrification :
- les véhicules légers;
 - les véhicules légers et les camionnettes;
 - les véhicules légers, les camionnettes et les fourgonnettes;
 - tous les types de véhicules.
- 85 **La Ville n'a pas adopté formellement la catégorie de véhicules à électrifier pour sa flotte, dont les véhicules loués, pour lesquels aucune analyse formelle de rentabilité n'a été faite.**
- 86 En fonction des différentes orientations de la Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant, un des plans d'action est le scénario d'électrification préconisé pour une catégorie de véhicules qui doit être approuvé par la Direction générale mais qui n'avait pas encore été fait en date de nos travaux d'audit.
- 87 Selon nos discussions avec la division GVE, le scénario retenu initialement par la Ville serait de tout électrifier, mais certains facteurs, tels que l'autonomie ou la disponibilité des véhicules électriques ou hybrides, sont actuellement des freins à ce plan. Pour la période audité, soit de janvier 2022 à septembre 2024, tous les véhicules légers acquis par la Ville étaient électriques ou hybrides.

¹⁴ Présentation – Adoption de la politique de gestion écoresponsable du matériel roulant à l'intention du COGE – DG-DGA présentée par le SPT (août 2023).

- 88 Aucun des véhicules loués par la Ville jusqu'à maintenant n'est électrique ou hybride. La principale raison en est le coût puisque, de façon générale, il en coûte près de 1 000 \$/mois de plus pour les véhicules électriques/hybrides que pour ceux à essence. De plus, les frais de carburant ne sont pas assumés par chacun des services qui louent un véhicule, mais par la Ville, ce qui n'est pas un incitatif à louer des véhicules électriques.

VÉHICULE MACH-E

- 89 En 2022, la Ford Mustang Mach-E GT a été accréditée « Police Package » pour une production éventuelle, ce qui rendait ce modèle intéressant pour son utilisation par les patrouilleurs de la Ville. Afin de tester l'autonomie de ce véhicule sous différentes conditions, la Ville¹⁵ a acquis de gré à gré, en 2022, une Mustang Mach-E, Premium AWD, soit un modèle ayant une autonomie semblable au modèle GT, pour environ 85 500 \$. Selon nos discussions avec le SPL, le test n'a pas été concluant, la capacité des batteries étant jugée trop faible, et le véhicule a été utilisé par un autre secteur du SPL. Notons que, bien que ce véhicule soit homologué, l'entreprise Ford ne produit pour le moment que des Mach-E qui ne sont pas « Police Package ».

Police Package

L'attestation Police Package est délivrée par la Police d'État du Michigan (MSP), qui accrédite les véhicules de patrouille des corps policiers selon différents critères liés à la sécurité des policiers.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

2024-5-6	Clarifier la documentation requise pour soutenir : - la prise des besoins des véhicules légers; - le choix des véhicules qui sont à remplacer; - la réallocation des véhicules entre les services.
2024-5-7	Analyser les besoins des utilisatrices et utilisateurs des véhicules qui ont un faible kilométrage annuel afin d'envisager d'autres options de transport.
2024-5-8	Évaluer la rentabilité liée à la location de véhicules par la Ville.

RECOMMANDATION AU SERVICE DE POLICE

2024-5-9	Revoir le processus d'affectation des véhicules du secteur de la gendarmerie afin d'optimiser leur taux d'utilisation et d'éviter l'usure prématurée des véhicules plus récents.
----------	--

¹⁵ Annexe V- information du 22 décembre 2022

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE

2024-5-10

Statuer sur la stratégie d'électrification des véhicules que la Ville veut adopter.

3.4 Stratégie d'achat des véhicules

- 90 Comme nous l'avons mentionné précédemment, la flotte de véhicules de la Ville fait face à un niveau de vétusté qui impose des achats de véhicules légers pour remplacer les unités ayant dépassé une durée de vie utile raisonnable, ou pour combler les nouveaux besoins. Une fois ces besoins exprimés, la Ville doit lancer un processus d'acquisition en composant avec les conditions du marché en vigueur.
- 91 Nous avons donc procédé à un échantillonnage des achats principaux de véhicules légers dans la période audité dans le but de déterminer si ces acquisitions avaient été effectuées selon des conditions avantageuses par rapport au marché. Les mécanismes d'approvisionnement en place à la Ville, dont les achats de véhicules légers via le CAG, ou autrement par appel d'offres, devraient assurer une bonne compétitivité des prix.
- 92 Depuis 2023, la grande majorité des achats de véhicules légers à la Ville sont effectués via le CAG. Le contexte économique au moment de la première adhésion avait créé une pénurie de véhicules neufs (particulièrement des entièrement électriques) sur le marché, et le rapport de force mentionné précédemment favorisait une meilleure accessibilité des véhicules.
- 93 Lorsqu'une entité adhère à l'appel d'offres annuel du CAG, elle indique le nombre de véhicules désirés dans chaque catégorie. Chaque catégorie peut contenir plusieurs modèles à des prix différents, et une fois les contrats octroyés aux fabricants automobiles par le CAG, les véhicules sont achetés sur la base du premier arrivé, premier servi. Les entités ne sont pas tenues d'acheter les véhicules après avoir signifié leur intérêt initial.
- 94 Dans les contrats octroyés durant la période visée par l'audit, des véhicules précis ont été sélectionnés (dont les Ford Mustang Mach-E), et la totalité du prix d'achat (prix de base, frais de livraison, options et autres) a été comparée avec une référence du marché (pour la même marque, le même modèle, la même année, et au Canada)¹⁶.
- 95 **Les achats de véhicules légers (dont les Ford Mustang Mach-E) ont été effectués selon des termes conformes au marché. Certains achats présentent un prix de base légèrement supérieur au prix du marché, mais sont souvent compensés par des rabais du manufacturier. Le résultat est un écart de prix mineur.**

¹⁶ Dans le cadre de cette procédure, une situation particulière en lien avec l'inclusion de bornes de recharge avec certains véhicules Ford Mustang Mach-E n'a pas été considérée. Voir l'annexe V.

3.5 Information disponible à la prise de décision

96 Le mandat donné au Bureau du vérificateur général par le conseil municipal lui demande notamment de se pencher sur l'information détenue par les membres du comité exécutif lors de l'acquisition de véhicules. À cette fin, nous avons pris connaissance des sommaires décisionnels (SD), des pièces jointes les accompagnant ainsi que de toute présentation ou autre forme d'intervention de la part des services impliqués.

97 Nous avons procédé à une revue des SD et des pièces jointes pour les achats principaux de véhicules légers dans la période auditée dans le but de vérifier si cette information était fiable, suffisante, pertinente et utile à la prise de décision. En discutant avec les personnes concernées, nous n'avons relevé aucune communication additionnelle avec le comité exécutif ou le conseil municipal pour ces acquisitions.

98 Les différentes sections des SD ainsi que les documents joints ont été évalués en fonction des indications disponibles au Guide de l'utilisateur du système de gestion électronique des sommaires décisionnels (GESD), et selon nos attentes quant aux informations.

99 **Pour la période auditée, des lacunes ont été relevées précisément aux SD en lien avec les octrois de contrat pour les achats regroupés de véhicules légers via le CAG.**

Sommaire décisionnel (SD)

Le SD est un document préparé par l'administration municipale et fourni aux instances (soit le comité exécutif et le conseil municipal, si applicable) lors de toute adoption de résolution. Il devrait contenir toute l'information permettant aux parties prenantes de prendre leur décision, soit le contexte, les décisions antérieures, les aspects financiers, les aspects normatifs et les interventions du personnel des services concernés, entre autres.

SOMMAIRES DÉCISIONNELS ET ACHATS REGROUPÉS

100 Dans les SD d'octroi des contrats d'achat annuel regroupé de véhicules via le CAG en 2023 et 2024, il n'y avait pas de description du fonctionnement des appels d'offres passant par ce mode d'acquisition. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le fonctionnement de ces appels d'offres présente des différences importantes avec les appels d'offres conventionnels gérés entièrement par la Ville. Nous avons toutefois noté que, lors de l'adhésion subséquente par le SSIL à l'achat regroupé de la Ville via le CAG en 2024, une annexe explicative du processus a été ajoutée au SD.

101 Dans le SD couvrant l'octroi du contrat d'achat regroupé de véhicules légers au moyen du CAG en 2023, les pièces jointes consistaient de documents fournis par l'organisme. Les prix présentés pour les véhicules légers (les Ford Mustang Mach-E), basés sur les informations fournies par le CAG à la Ville, étaient inférieurs de près de 30 000 \$ au prix final. Cette situation résulte d'une erreur du CAG lors de la préparation des documents. Voir le tableau 5 pour l'évolution du prix unitaire des véhicules (ainsi que l'annexe V pour la chronologie des événements).

Tableau 5 – Variation du prix unitaire des Ford Mustang Mach-E

Source	Liste de prix CAG jointe au SD	Prix estimé par le STP au SD	Prix initialement facturé	Prix net final payé
Valeur unitaire	41 588 \$	47 223 \$	80 076 \$	70 076 \$
Écart unitaire par rapport à celui joint au SD	N/A	5 635 \$	38 488 \$	28 488 \$
Nombre de véhicules	30	30	12	12
Prix total	1 247 640 \$	1 416 690 \$	960 912 \$	840 912 \$

- 102 Plus particulièrement, au même SD se trouvait un nombre élevé de pièces jointes, sans que le prix d'achat individuel des véhicules puisse être directement retracé dans le texte. Un code de référence permettait de retracer le prix des véhicules à acheter dans un des documents joints, mais le prix des trois véhicules de cette catégorie était différent, variant de près de 10 000 \$ selon le modèle et les options choisis (sans considérer l'erreur de prix mentionnée au paragraphe précédent). La présence de plusieurs prix par catégorie peut être considérée comme usuelle ou normale, compte tenu du fonctionnement de ces appels d'offres via le CAG, mais peut générer de la confusion chez les membres des instances sans documentation adéquate expliquant le processus.
- 103 En 2024, dans le corps du SD accompagnant l'achat regroupé de véhicules légers via le CAG, il n'y avait encore aucun prix unitaire, et aucune pièce jointe ne permettait de le retracer.
- 104 À l'exception de l'adhésion subséquente par le SSIL à l'achat regroupé de la Ville via le CAG en 2024, les services auxquels les véhicules achetés étaient destinés n'étaient pas mentionnés aux SD, ce qui ne permettait pas aux membres des instances de comprendre les besoins précis couverts par ces achats.
- 105 **Les SD accompagnant l'octroi des contrats d'achats regroupés de véhicules légers via le CAG pour les années 2023 et 2024 présentaient des lacunes de documentation en raison du mode de fonctionnement de cette méthode d'acquisition.**
- 106 Il est à noter que, pour l'adhésion à l'achat regroupé de véhicules légers via le CAG pour l'année 2025 (contrat octroyé après la fin de la période audité), tous les constats précédents ont fait l'objet de mesures correctives au SD. Lors de discussions avec les services, nous avons également constaté qu'il n'y a pas eu d'erreur de prix de la part du CAG en 2024.

APPROBATION DE LA DÉPENSE DE VÉHICULES LÉGERS – CAG 2023

- 107 **L'achat des Ford Mustang Mach-E via le CAG en 2023 a respecté l'enveloppe budgétaire totale initialement approuvée. Toutefois, le prix unitaire final s'écarte de façon substantielle du prix par véhicule initialement fourni au SD. Il n'y a pas de directive ni de documentation pour orienter la prise de décision dans cette situation.**
- 108 Considérant l'erreur de prix unitaire détaillée au tableau 5, la Ville a donc réduit le nombre de véhicules achetés de 30 à 12.
- 109 Comme nous l'avons expliqué précédemment, il est possible, avec les appels d'offres via le CAG, de ne pas acheter tous les véhicules signifiés selon l'intérêt initial. Il reste toutefois que le prix unitaire final par véhicule est supérieur de plus de 30 000 \$ à celui qui avait été approuvé par le comité exécutif et le conseil municipal. Il n'y a pas de directive ni de documentation pour orienter la prise de décision dans cette situation.

APPROBATION DES CRÉDITS BUDGÉTAIRES POUR LES VÉHICULES LÉGERS – CAG 2023

- 110 En vertu de l'article 477.1 de la *Loi sur les cités et villes*, une dépense ne peut être autorisée que lorsque des crédits budgétaires sont disponibles à cette fin. Cette étape est validée aux SD sous la section « aspects financiers » et ensuite directement dans la section de la résolution.
- 111 Pour le SD d'achat regroupé de véhicules légers via le CAG en 2023, les crédits n'ont pas été immédiatement autorisés (seulement une petite portion couvrant les frais administratifs du CAG). On mentionne que le reste sera autorisé au fur et à mesure, et que le contrat fera notamment l'objet de 2 ententes cadres pour lesquelles des demandes d'achats seront autorisées au besoin.
- 112 Trois SD additionnels ont été produits par le STP (voir l'annexe VI) dont un se rendant au conseil municipal avant d'être retiré de l'ordre du jour. Dans ces SD, on autorisait initialement les crédits à la suite de l'achat des Ford Mustang Mach-E, on abrogeait par la suite cette autorisation, pour ensuite conclure que cette autorisation n'était pas nécessaire (sur validation du Service des affaires juridiques), car le SD d'octroi initial engageait la Ville à payer les véhicules à acheter.
- 113 Comme nous l'avons mentionné précédemment, selon l'article 477.1 de la *Loi sur les cités et villes* ainsi que l'article 3.1 du Règlement décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaire de la Ville, cette dernière doit autoriser les crédits de toute dépense.
- 114 Lors des acquisitions de véhicules via le CAG en 2023, l'approbation formelle des crédits budgétaires n'était pas explicitement documentée au SD d'octroi du contrat. Pour les acquisitions de véhicules légers via le CAG en 2024 et 2025, des clarifications ont toutefois été apportées au processus d'autorisation des crédits aux SD comparables.
- 115 De plus, les trois SD additionnels produits à la suite de l'octroi peuvent avoir semé la confusion chez les membres du comité exécutif et du conseil municipal. Cela est appuyé par le fait que le SD d'autorisation des crédits a été retiré de l'ordre du jour du conseil municipal concerné à la suite d'une question d'un élu.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT	
2024-5-11	Sensibiliser les fonctionnaires, les membres du comité exécutif et les membres du conseil municipal quant au fonctionnement et aux particularités des achats réalisés via le CAG.
2024-5-12	Convenir d'un traitement à appliquer avec le service requérant lorsqu'on constate pour le prix d'un véhicule acheté via le CAG un écart entre celui indiqué au moment de l'octroi du contrat et celui réellement payé.

3.6 Mesure de performance et reddition de comptes

- 116 Des indicateurs pertinents, fiables et disponibles au moment opportun et accompagnés de cibles orientent les décisions lors du processus d'acquisition des véhicules.
- 117 Pour la période auditée, des présentations ont eu lieu ad hoc : indice de vétusté des véhicules légers, état de la situation sur l'électrification de la flotte, adoption de la politique écoresponsable, ergonomie des véhicules de police, etc.
- 118 La division GVE a mis en place depuis 2024 différents objectifs et cibles afin de suivre ses activités de gestion des équipements roulants : les données sont recueillies de différentes sources et sont compilées dans l'outil d'intelligence d'affaires Power BI.
- 119 Ainsi, la division GVE présente mensuellement à la direction du STP une revue de la performance de sa division via une dizaine d'indicateurs et de cibles : suivi des entretiens préventifs et correctifs, inspections légales réalisées, respect du budget de fonctionnement et du PTI, nombre de véhicules à aménager et volet ressources humaines pour les embauches et les accidents de travail. Notons que, selon la revue de performance obtenue pour les mois de juin 2024, d'octobre 2024 et de janvier 2025, plusieurs cibles n'étaient pas atteintes.
- 120 **L'information n'est pour l'instant pas disponible pour les délais d'aménagement et de mise en service. De plus, le nombre de véhicules acquis et le statut du rattrapage du déficit de désuétude ne sont pas indiqués. Enfin, aucune cible n'est prévue pour les délais d'aménagement et la réduction du déficit de désuétude.**
- 121 Ces informations permettraient d'améliorer l'utilité des redditions de comptes produites pour le volet acquisition des véhicules.
- 122 La Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant présente différentes orientations et actions pour que la Ville atteigne sa cible de réduction des GES. Comme le prévoit cette politique, la première reddition de comptes annuelle a été produite en septembre 2024 et elle donne un statut aux actions prévues.
- 123 **La reddition de comptes sur les actions de la Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant présente peu d'indicateurs quantitatifs.**

- 124 Bien que l'information soit fournie sur le nombre de véhicules électriques acquis ainsi que sur le nombre de bornes installées et le volume de consommation de carburant, il n'y a pas de cibles annuelles concernant ces indicateurs. Les émissions de GES sont cependant indiquées avec une cible pour 2035.
- 125 Enfin, on mentionne qu'un tableau de bord est réalisé, mais il n'est pas inclus à la présentation.

RECOMMANDATION AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

2024-5-13

Bonifier les indicateurs présentés afin de mieux évaluer le processus d'acquisition et l'atteinte d'objectifs.

4. CONCLUSION

- 126 En avril 2024, le conseil municipal a demandé au Bureau du vérificateur général de mener une enquête sur les justificatifs et les informations que détenaient les membres du comité exécutif au moment où il a recommandé l'achat de véhicules pour le SPL. Cette demande a été amendée en juillet 2024 pour étendre le mandat au processus d'acquisition des véhicules.
- 127 Nous concluons que les achats de véhicules légers via le CAG en 2023 présentaient des lacunes de documentation au SD d'octroi du contrat. Ces manques, en conjonction avec le fait que le fonctionnement du CAG est peu connu des décideurs et qu'un prix incorrect a été initialement transmis par le CAG à la Ville, ont donné comme résultat l'achat d'un nombre de véhicules inférieur à celui qui avait été initialement approuvé.
- 128 Cette situation résulte également de l'absence de directives à appliquer lorsque le service requérant constate, pour un véhicule acheté via le CAG, un écart entre le prix indiqué au moment de l'octroi du contrat et celui facturé.
- 129 En ce qui concerne le processus d'acquisition des véhicules légers, de façon générale, la Ville a mis en place un plan décennal de maintien des actifs pour planifier leur remplacement. Cependant, il devrait être optimisé pour tenir compte du coût en capital et du coût d'entretien, qui lui permettraient de gérer le moment opportun du remplacement des véhicules et de s'assurer que la valeur de remplacement est suffisamment validée.
- 130 La description des besoins et le choix des véhicules légers à remplacer doivent s'appuyer sur une documentation suffisante. De plus, la Ville devrait effectuer des analyses sur l'utilisation des véhicules, y compris les véhicules loués, pour s'assurer de la maximiser.
- 131 Enfin, une bonification de la reddition de comptes concernant les indicateurs présentés et une revue de la structure en place pour le processus de gestion des véhicules devraient être réalisées.
- 132 Ces améliorations affectant les processus liés à l'acquisition de véhicules légers, ainsi que l'adoption formelle d'un scénario d'électrification pour la flotte par la Ville, permettront de mieux favoriser l'économie, l'efficacité et l'efficacité, dans le respect de sa Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant.

ANNEXE I — OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place des processus liés à l'acquisition de véhicules légers qui favorisent l'économie, l'efficacité et l'efficacité, dans le respect de sa Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- 1.1 Les rôles et responsabilités des parties prenantes des processus liés à l'acquisition de véhicules légers sont clairement définis et attribués.
- 1.2 Un plan de remplacement des véhicules légers appuyé par une évaluation des besoins et une disponibilité budgétaire a été élaboré.
- 1.3 Lors de l'acquisition de véhicules légers, les spécifications techniques identifiées reposent sur des analyses pertinentes, fiables et complètes.
- 1.4 L'acquisition de véhicules légers se fait dans le cadre d'une stratégie d'acquisition qui tient compte des conditions du marché, à prix adéquat et dans un délai raisonnable.
- 1.5 L'information qui est soumise au comité exécutif est fiable, suffisante, pertinente et utile à une prise de décision éclairée lorsqu'il recommande l'acquisition de véhicules légers au conseil municipal.
- 1.6 Une reddition de comptes sur l'acquisition de véhicules légers, fiable et utile à la prise de décision, est produite aux instances concernées en temps opportun.

ANNEXE II — RÉOLUTION DU CONSEIL MUNICIPAL



EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE ORDINAIRE DU CONSEIL MUNICIPAL TENUE LE 9 JUILLET 2024 À 18 H 30

CM-20240709-739

PROPOSITION AMENDÉE ACCEPTÉE - ENQUÊTE - PROCESSUS
D'ACHAT - VÉHICULES ÉLECTRIQUES

ATTENDU QUE le conseil municipal a adopté un avis de proposition le 10 avril à l'effet de mandater le Bureau du vérificateur général de mener une enquête sur les justificatifs et les informations que détenaient les membres du comité exécutif au moment de faire sa recommandation;

ATTENDU QU'après analyse, le coût de ce mandat est estimé par la vérificatrice générale à au moins 75 000 \$;

ATTENDU QUE les coûts de ce mandat pourraient dépasser le coût d'acquisition du véhicule de décembre 2022 et que les budgets de la ville doivent être bien utilisés;

ATTENDU QUE le mandat de vérification fait de façon planifiée permet notamment d'éviter des coûts supplémentaires;

ATTENDU QUE de cette manière, la Ville pourra bénéficier d'une évaluation plus approfondie sur les processus d'acquisition de véhicules électriques;

sur recommandation du comité exécutif,

IL EST PROPOSÉ PAR : Yannick Langlois

APPUYÉ PAR : Sandra El-Helou

et résolu à l'unanimité:

que le conseil municipal mandate le Bureau de la vérificatrice générale de mener une enquête sur l'ensemble du processus d'achat de véhicules

COPIE CONFORME

Me Marie-Christine Lefebvre, greffière
Me Mélanie Gauthier, greffière adjointe
Me Virginie Champoux-Cadoche, greffière adjointe par intérim
M. Sylvain Déry, greffier adjoint par intérim substitut

Page 1 de 4



**EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE ORDINAIRE
DU CONSEIL MUNICIPAL TENUE LE 9 JUILLET 2024 À 18 H 30**

CM-20240709-739

**PROPOSITION AMENDÉE ACCEPTÉE - ENQUÊTE - PROCESSUS
D'ACHAT - VÉHICULES ÉLECTRIQUES**

électriques par la Ville de Laval en remplacement de la proposition adoptée à cet effet le 10 avril dernier;

que les résultats soient publiés dans un prochain rapport de la vérificatrice générale dans les meilleurs délais.

Un débat s'engage.

Le conseiller Achille Cifelli propose un amendement à la proposition afin qu'elle se lise comme suit:

«que le conseil municipal mandate le Bureau de la vérificatrice générale de mener une enquête sur le processus d'achat de véhicules électriques par la Ville de Laval, en s'assurant également que l'enquête fera rapport explicitement sur l'achat de véhicule Mach-E et les informations que détenaient les membres du conseil exécutif au moment de faire la recommandation d'achat au conseil municipal en remplacement de la proposition adoptée à cet effet le 10 avril dernier;

que les résultats soient publiés dans le prochain rapport de la vérificatrice générale.»

La proposition d'amendement est appuyée par la conseillère Aglaia Revelakis.

Le débat se poursuit sur la proposition amendée.

M. Stéphane Boyer soulève une question de privilège quant aux allégations

COPIE CONFORME

Me Marie-Christine Lefebvre, greffière
Me Mélanie Gauthier, greffière adjointe
Me Virginie Champoux-Cadoche, greffière adjointe par intérim
M. Sylvain Déry, greffier adjoint par intérim substitut

Page 2 de 4



**EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE ORDINAIRE
DU CONSEIL MUNICIPAL TENUE LE 9 JUILLET 2024 À 18 H 30**

CM-20240709-739

**PROPOSITION AMENDÉE ACCEPTÉE - ENQUÊTE - PROCESSUS
D'ACHAT - VÉHICULES ÉLECTRIQUES**

tenues par le conseiller David De Cotis sur ses intentions.

M. Stéphane Boyer, maire, propose un 2e amendement afin que le 1er paragraphe se lise comme suit:

«que le conseil municipal mandate le Bureau de la vérificatrice générale de mener une enquête sur le processus d'achat de véhicules électriques par la Ville de Laval, incluant l'achat de véhicule Mach-E et les informations que détenaient les membres du comité exécutif au moment de faire la recommandation d'achat au conseil municipal, en remplacement de la proposition adoptée à cet effet le 10 avril dernier;»

Le conseiller Achille Cifelli accepte l'amendement.

La proposition d'amendement est appuyée par le conseiller Paolo Galati.

Le conseiller Claude Larochelle propose un 3e amendement afin d'enlever le mot «électriques».

La proposition d'amendement est appuyée par la conseillère Louise Lortie.

Le conseiller Yannick Langlois propose un 4e amendement afin que le 2e paragraphe se lise comme suit:

«que les résultats soient publiés dans un prochain rapport de la vérificatrice générale dans les meilleurs délais.»

La proposition d'amendement est appuyée par la conseillère Aline Dib.

COPIE CONFORME

Me Marie-Christine Lefebvre, greffière
Me Mélanie Gauthier, greffière adjointe
Me Virginie Champoux-Cadoche, greffière adjointe par intérim
M. Sylvain Déry, greffier adjoint par intérim substitut

Page 3 de 4



**EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE ORDINAIRE
DU CONSEIL MUNICIPAL TENUE LE 9 JUILLET 2024 À 18 H 30**

CM-20240709-739

PROPOSITION AMENDÉE ACCEPTÉE - ENQUÊTE - PROCESSUS
D'ACHAT - VÉHICULES ÉLECTRIQUES

À la suite de discussions entre les conseillers, le conseiller Yannick
Langlois accepte les amendements.

La proposition telle qu'amendée est adoptée à l'unanimité.

ADOPTÉ

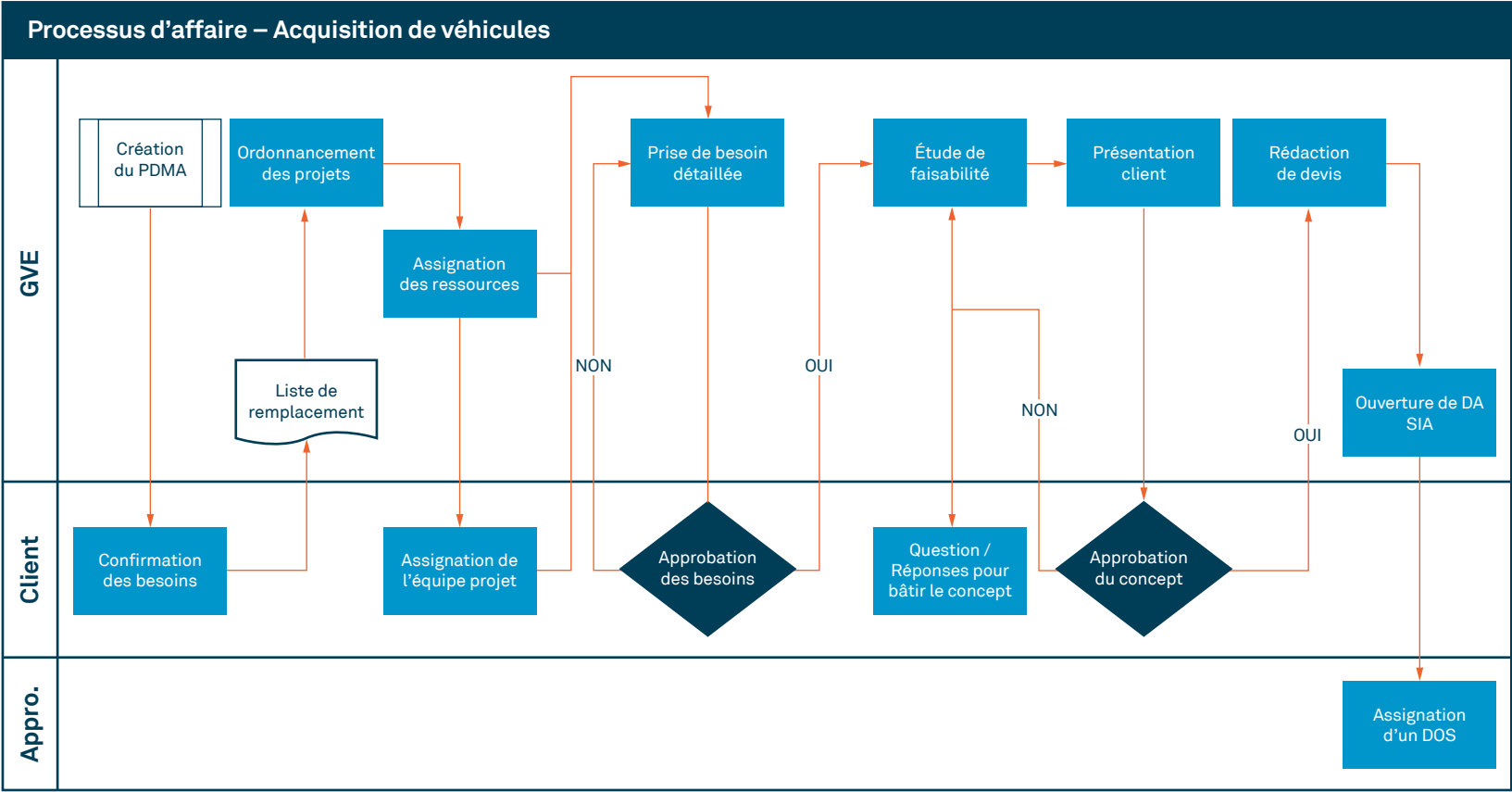
(SD-2024-3188)

COPIE CONFORME

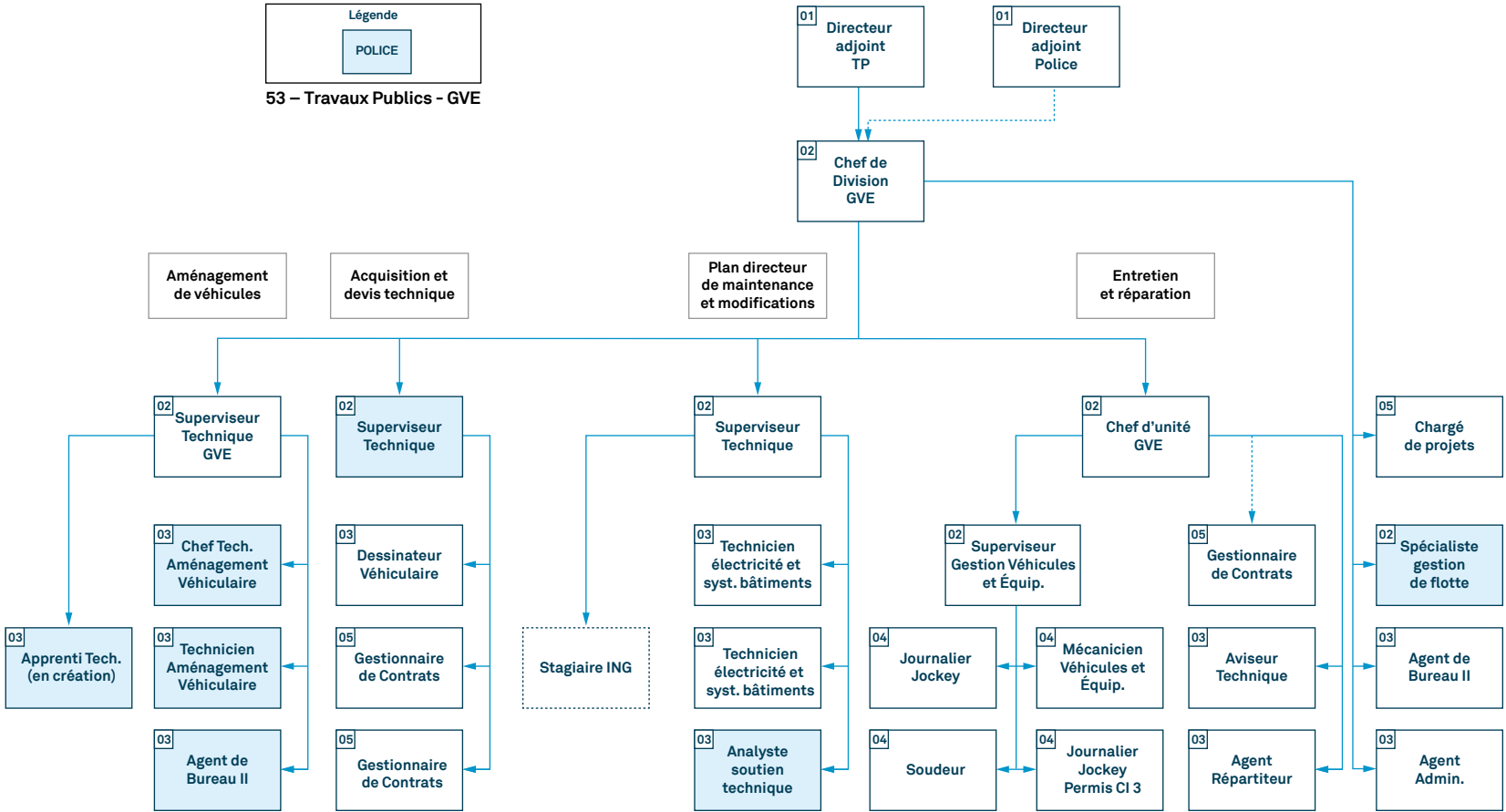
Me Marie-Christine Lefebvre, greffière
Me Mélanie Gauthier, greffière adjointe
Me Virginie Champoux-Cadoche, greffière adjointe par intérim
M. Sylvain Déry, greffier adjoint par intérim substitut

Page 4 de 4

ANNEXE III — PROCESSUS D'ACQUISITION DES VÉHICULES (GVE)



ANNEXE IV — ORGANIGRAMME DIVISION DE LA GESTION DES VÉHICULES ET ÉQUIPEMENTS (GVE)



ANNEXE V — CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS RELATIFS À L'ACHAT DES MACH-E

- **6 décembre 2022** : Octroi par le conseil municipal du contrat DOS-1257, pour l'achat de 33 véhicules de police. Dans l'avis de proposition initiale mandatant une enquête de la VG, le conseiller M. Achille Cifelli fait référence à ce SD.

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

de recommander au conseil d'adjuger le contrat DOS-1257, au soumissionnaire et au montant ci-dessous mentionnés, pour l'acquisition de 33 véhicules de police, pour 12 mois, le tout selon les termes et conditions de sa soumission et des documents d'appel d'offres:

Lot 1 (Véhicule Ford Utilitaire Interceptor hybride) :
Le Circuit Ford Lincoln Itée 2 209 985,06 \$ (incluant TPS et TVQ)

Lot 2 (Véhicule Ford Utilitaire Interceptor hybride escouade canine) :
Le Circuit Ford Lincoln Itée 68 843,58 \$ (incluant TPS et TVQ).

(CT:1726406)

d'autoriser le Service des finances à financer, à même les fonds disponibles au règlement L-12897-F, un montant de 1 080 900 \$, taxes nettes incluses, sur un terme de 5 ans.

(CT:1726406)

d'autoriser le Service des finances à financer, à même les fonds disponibles au règlement L-12809-F, un montant de 1 000 000 \$, taxes nettes incluses, sur un terme de 5 ans.

(CT:1726406)

- **30 novembre 2022** : Autorisation par le comité exécutif d'adhérer au regroupement d'achats de véhicules 2023 via le CAG.

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

d'autoriser la Ville de Laval à adhérer comme participant au regroupement d'achat du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) et ainsi d'autoriser la Ville à participer à l'appel d'offres numéro 2022-8106-50 du CAG pour l'achat de véhicules légers à essence, électriques et rechargeables pour l'année 2023.

- **22 décembre 2022** : Achat d'une Ford Mustang Mach-E Premium AWD dans le cadre du projet pilote pour utilisation d'un véhicule de patrouille 100 % électrique. Approbation par la Direction générale en vertu de la politique de délégation. La Ville a acquis ce véhicule de gré à gré (et non par appel d'offres sur invitation) en raison du fait que ce modèle est le seul ayant participé au programme d'homologation « Police package », ce qui est permis par le Règlement sur la gestion contractuelle.

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

d'octroyer le contrat DOS-1375, à l'entreprise et au montant ci-dessous mentionnés, pour l'acquisition d'un véhicule de police Ford MACH-E 2022, le tout selon les termes et conditions de sa soumission et des documents de demande de prix :

Venne Ford 93 535,39 \$ (incluant TPS et TVQ).

(CT:1730754)

- **18 janvier 2023 :** Lancement d'un appel d'offres, DOS-1440, pour l'achat de 57 véhicules électriques et hybrides, majoritairement pour le SPL (approbation par le comité exécutif).

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

de demander des soumissions par voie d'appel d'offres public DOS-1440 pour l'acquisition de véhicules électriques et hybrides rechargeables;

d'autoriser le Service du greffe à procéder à la publication dudit appel d'offres dans un journal et dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO), les soumissions devant être déposées au bureau du Greffier au plus tard à l'heure et à la date mentionnées à l'appel d'offres.

- **11 juillet 2023 :**
 - o Octroi du contrat DOS-1440 par le conseil municipal. Un seul soumissionnaire a déposé une offre, et cela pour une catégorie de 12 véhicules. Achat de 12 Ford Mustang Mach-E Premium. Noter que l'ouverture de l'enveloppe a eu lieu plus tôt, en février 2023, mais que l'octroi du contrat a été repoussé en raison d'un manque de fonds dans le règlement parapluie.

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

de recommander au conseil d'adjuger les items 37 à 48 du contrat DOS-1440, au soumissionnaire et au montant ci-dessous mentionnés, pour l'acquisition de véhicules électriques et hybrides rechargeables, pour 5 ans, le tout selon les termes et conditions de sa soumission et des documents d'appel d'offres:

Items 37 à 48: VUS 5 portes, 5 places, 100% électriques, Autonomie minimale de 300 km

Venne Ford (12 Ford Mach-E 100 % électrique - 300 km) 937 707,36 \$ (incluant TPS et TVQ).

(CT:1741197)

de rejeter la soumission reçue pour les items 16 à 36 « VUS 5 portes, 5 places, 100% électriques, autonomie minimale de 400 km » du contrat DOS-1440 pour l'acquisition de véhicules électriques et hybrides rechargeables.

d'annuler les items 1 à 15 « Mini-Fourgonnettes hybrides rechargeables de minimum 7 passagers », items 16 à 36 « VUS 5 portes, 5 places, 100% électriques, autonomie minimale de 400 kilomètres » ainsi que les items 49 à 57 « Berline, 100% électriques, autonomie minimale de 300 km » du contrat DOS-1440 pour l'acquisition de véhicules électriques et hybrides rechargeables.

d'autoriser le Service des finances à financer, à même les fonds disponibles au règlement L-12480-F un montant de 856 300 \$ (taxes nettes incluses) sur un terme de 5 ans.

(CT:1741197)

- o Octroi du contrat DOS-1448 par le conseil municipal. Sur les 62 véhicules prévus, 30 étaient des véhicules légers (tel que définis dans le cadre de notre mandat), les autres étant des fourgonnettes et des camionnettes. L'octroi du contrat aurait idéalement eu lieu plus tôt en 2023, mais a été repoussé, tout comme le DOS-1440, en raison d'un manque de fonds dans le règlement parapluie.

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

de recommander au conseil d'octroyer le contrat DOS-1448, pour une période d'un an, aux entreprises et aux montants ci-dessous mentionnés, pour l'achat de 62 véhicules légers, le tout selon les termes et conditions de leurs soumissions et des documents de l'appel d'offres du Centre d'acquisitions gouvernementales, contrat numéro 2022-8106-50:

Fournisseurs multiples: 4 627 959,90 \$ au total (incluant TPS et TVQ)

Centre d'acquisitions gouvernementales: 24 949,58 \$ (incluant TPS et TVQ).

d'autoriser le Service des finances à financer, à même les fonds disponibles au règlement L-12983-F, 22 800,00 \$, taxes nettes incluses, sur un terme de 5 ans.

(CT:1734223)

- **24 juillet 2023** : Commande des véhicules du DOS-1448 sur la plateforme du CAG, incluant 12 Ford Mustang Mach-E Premium. Le prix unitaire au portail du CAG est de 79 426 \$.
- **Août à décembre 2023** : Réception des 24 Ford Mustang Mach-E Premium. Paiement des 12 véhicules du DOS-1440.
- **Février à mai 2024** : Réception des factures pour les 12 Ford Mustang Mach-E Premium.
 - o La Ville constate que le total avant taxes est de près de 80 000 \$ en comparaison de 42 000 \$ à l'entente initiale fournie par le CAG. Ce total comprend environ 4 000 \$ pour la borne de recharge et le logiciel qui l'accompagne.
 - o La Ville contacte le CAG, qui confirme que le prix diffère de celui présenté à l'entente initiale, et que l'information par rapport à l'inclusion de la borne de recharge et du logiciel n'a pas été transmise à la Ville. Le CAG ne peut toutefois rien faire et propose comme solution à la Ville de revendre les véhicules par ses propres moyens.
 - o La Ville contacte Ford Canada mentionnant que le prix avant borne de recharge (d'environ 75 000 \$) dépasse le prix publié sur le site Web de la compagnie, et également celui payé par la Ville dans le cadre d'autres acquisitions (DOS-1440). La Ville mentionne également que les bornes et le logiciel sont inutilisables et que leur inclusion n'avait pas été mentionnée par le CAG. Ford Canada admet qu'il y a eu une erreur dans le prix, et qu'il sera réduit de 10 000 \$ pour s'aligner le prix de détail suggéré par le fabricant (PDSF). L'entreprise refuse toutefois de reprendre ou de rembourser les bornes.
 - o À la suite de ces négociations, la Ville procède finalement au paiement des 12 véhicules pour un total d'environ 70 000 \$ avant taxes.
- **Juin 2024** : La Ville assigne les 12 Ford Mustang Mach-E Premium du contrat DOS-1448 originellement destinées au SPL à divers services de la flotte corporative.
- **Octobre 2024 à février 2025** : Plus d'un an après la réception, les 12 véhicules du DOS-1448 sont mis en service dans les services concernés.
- **Octobre 2024 au présent** : Les véhicules du DOS-1440 sont mis en service au SPL (2 en date de février 2025).

ANNEXE VI – CHRONOLOGIE DES SD CAG 2023

SD-2023-234 (CM-20230711-653) : Octroi initial du contrat CAG 2023

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

de recommander au conseil d'octroyer le contrat DOS-1448, pour une période d'un an, aux entreprises et aux montants ci-dessous mentionnés, pour l'achat de 62 véhicules légers, le tout selon les termes et conditions de leurs soumissions et des documents de l'appel d'offres du Centre d'acquisitions gouvernementales, contrat numéro 2022-8106-50:

Fournisseurs multiples: 4 627 959,90 \$ au total (incluant TPS et TVQ)

Centre d'acquisitions gouvernementales: 24 949,58 \$ (incluant TPS et TVQ).

d'autoriser le Service des finances à financer, à même les fonds disponibles au règlement L-12983-F, 22 800,00 \$, taxes nettes incluses, sur un terme de 5 ans.

(CT:1734223)

SD-2023-6524 (CE-20240124-245 et CE-20240124-246) : Autorisation de crédits CAG 2023

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

de recommander au conseil municipal d'autoriser des crédits au montant de 2 695 464,70 \$ (taxes incluses), à Ford Canada Ltée et 440 Ford Lincoln, pour défrayer le coût d'acquisition de 18 véhicules 100% électriques et de 12 camionnettes pour le Service des travaux publics, prévus dans le cadre du contrat DOS-1448.

d'autoriser le Service des finances à financer à même les fonds disponibles au règlement L-12983-F un montant de 2 461 400 \$ (taxes nettes incluses) sur un terme de 5 ans.

(D/A 1780142)

SD-2024-1406 (CE-20240403-1164) : Abrogation de la résolution autorisant les crédits CAG 2023

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

ATTENDU QUE, pas sa résolution numéro CE-20240124-245, le comité exécutif recommandait au conseil d'autoriser des crédits au montant de 2 695 464,70 \$, requis pour défrayer les coûts d'acquisition de 18 véhicules 100 % électriques et de 12 camionnettes à Ford Canada ltée et à 440 Ford Lincoln pour le Service des travaux publics, prévus dans le cadre du contrat DOS-1448;

ATTENDU QU'une erreur s'est glissée dans les montants présentés dans le sommaire décisionnel SD-2023-6524 et qu'un nouveau sommaire décisionnel sera présenté;

EN CONSÉQUENCE, IL EST

RÉSOLU À L'UNANIMITÉ:

d'abroger la résolution CE-20240124-245.

SD-2024-2893 : Maintien de l'abrogation précédente (ce SD n'a jamais été approuvé par le comité exécutif.)

EN CONSÉQUENCE, IL Y AURAIT LIEU

ATTENDU QUE le 11 juillet 2023, par la résolution CM-20230711-653, le conseil municipal a résolu à l'unanimité d'octroyer le contrat DOS-1448, à des fournisseurs multiples au montant total de 4 627 959,90 \$ et au Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) au montant de 24 949,58 \$, pour l'achat de 62 véhicules légers, pour une période d'un an, le tout selon les termes et conditions des soumissions et des documents de l'appel d'offres du Centre d'acquisitions gouvernementales, contrat numéro 2022-8106-50 ;

ATTENDU QUE le 24 janvier 2024, par la résolution CE-20240124-245, le comité exécutif a recommandé au conseil d'autoriser des crédits au montant de 2 695 464,70 \$, requis pour défrayer les coûts d'acquisition de 18 véhicules 100 % électriques et de 12 camionnettes à Ford Canada ltée et à 440 Ford Lincoln pour le Service des travaux publics, prévus dans le cadre du contrat DOS-144 ;

ATTENDU QUE l'adoption de la résolution CE-20240124-245 n'était pas requise, vu le libellé de la résolution CM-20230711-653 ;

EN CONSÉQUENCE, IL EST
RÉSOLU À L'UNANIMITÉ :

d'abroger la résolution CE-20240124-245

Chapitre 6

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS



SIGLES

CPA	Comptable professionnel agréé
LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i>
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
NAGR	Normes d'audit généralement reconnues au Canada
NCCSP	Normes comptables canadiennes pour le secteur public

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 6

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

- 1. CONTEXTE 248
- 2. AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DE LA VILLE DE LAVAL –
EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024 249
 - 2.1 Résultats de l'audit 249
- 3. FAITS SAILLANTS – EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024 249
 - 3.1 Nouvelles normes comptables 249
 - 3.2 Nouvelle norme comptable de 2023 non appliquée 251
- 4. SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS 252

1. CONTEXTE

- 1 La *Loi sur les cités et villes* (LCV) ne soumet plus la vérificatrice générale à l'obligation de procéder à l'audit financier de la Ville de Laval (la Ville) et de toute personne morale ou de tout organisme visés dans son périmètre comptable. Toutefois, elle peut entreprendre cet audit si elle le juge approprié.
- 2 Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, le Bureau du vérificateur général a jugé approprié de réaliser l'audit des états financiers consolidés de la Ville et des entités de son périmètre comptable (ci-après « le groupe ») conjointement avec l'auditeur externe indépendant nommé par le conseil municipal en vertu des dispositions des articles 108 à 108.6 de la LCV.
- 3 L'objectif de cette mission était d'exprimer une opinion sur les états financiers consolidés du groupe, notamment sur l'image fidèle de sa situation financière au 31 décembre 2024, ainsi que sur celle des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCCSP).
- 4 La direction de la Ville a la responsabilité de préparer et de présenter fidèlement les états financiers consolidés du groupe, conformément aux NCCSP. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour favoriser la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. L'audit des états financiers ne dégage pas la direction de la Ville de sa responsabilité quant à la prévention et à la détection des fraudes.
- 5 La responsabilité de l'auditeur est de fournir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport qui présente son opinion. Il applique divers procédés d'audit afin de recueillir les renseignements nécessaires pour la fonder. Bien que l'assurance raisonnable soit d'un niveau élevé, elle ne garantit toutefois pas que, lors d'un audit réalisé conformément aux Normes d'audit généralement reconnues au Canada (NAGR), toute anomalie significative puisse être détectée.
- 6 En raison des limites inhérentes à l'audit financier, et bien que les travaux d'audit aient été planifiés et réalisés conformément aux NAGR, le risque que certaines anomalies significatives résultant d'un risque de fraude ne soient pas détectées est plus élevé que celui d'une anomalie résultant d'une erreur.
- 7 La vérificatrice générale effectue ses travaux d'audit selon les NAGR. Ces normes exigent la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés pour appuyer les sommes et les informations présentées aux états financiers consolidés. Elles impliquent également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.
- 8 La vérificatrice générale planifie et réalise l'audit afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les états financiers du groupe. Elle est responsable de la direction, de la supervision et de la revue des travaux d'audit du groupe, et assume l'entière responsabilité de son opinion d'audit.

2. AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DE LA VILLE DE LAVAL – EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024

2.1 Résultats de l'audit

- 9 Le 29 avril 2025, la vérificatrice générale a émis, conjointement avec Raymond Chabot Grant Thornton, S.E.N.C.R.L, auditeur externe de la Ville, une opinion avec réserve sur les états financiers consolidés de la Ville. Cette réserve est expliquée à la section 3.2 du présent chapitre.
- 10 De plus, le 29 avril 2025, l'auditeur externe et la vérificatrice générale ont produit un rapport conjoint sur les états financiers consolidés de la Ville. Ce dernier a été inclus dans le formulaire prescrit par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Conformément aux dispositions de la LCV, le formulaire prescrit par le MAMH, accompagné du rapport conjoint susmentionné sur les états financiers consolidés, a été déposé au conseil municipal du 6 mai 2025, avant son envoi au MAMH.

3. FAITS SAILLANTS – EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024

3.1 Nouvelles normes comptables

- 11 Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, les nouvelles normes comptables applicables au groupe se détaillent comme suit.

SP 3160 – PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

- 12 Le chapitre SP 3160 – Partenariat public-privé établit des normes relatives au traitement comptable des partenariats conclus entre entités du secteur public et du secteur privé et selon lesquelles l'entité du secteur public se dote d'un élément d'infrastructure avec l'aide d'un partenaire du secteur privé.

SP 3400 – REVENUS

- 13 Le chapitre SP 3400 – Revenus différencie les revenus issus des opérations qui comportent des obligations de prestation de ceux issus des opérations sans obligation de prestation. Ses principaux éléments sont les suivants :
- Une obligation de prestation s'entend d'une promesse exécutoire de fournir des biens ou services précis à un payeur en particulier;
 - L'entité doit constater les revenus tirés d'opérations avec obligations de prestation lorsqu'elle remplit (ou à mesure qu'elle remplit) l'obligation de prestation en fournissant les biens ou services promis au payeur;
 - La constatation d'un revenu tiré d'une opération sans obligation de prestation doit se faire lorsque l'entité a le pouvoir de revendiquer ou de prélever une entrée de ressources économiques et qu'elle relève une opération passée ou un événement passé qui est à l'origine d'un actif.

NOSP 8 – ÉLÉMENTS INCORPORELS

- 14 La note d'orientation NOSP 8 – Éléments incorporels délimite l'étendue des éléments incorporels pouvant être constatés dans les états financiers, compte tenu du retrait de l'interdiction de constater ces éléments comme des actifs qui figurait dans le chapitre SP 1000. Les principaux éléments de la nouvelle note d'orientation sont les suivants :
- une définition des éléments incorporels achetés;
 - des exemples d'éléments qui ne constituent pas des éléments incorporels achetés;
 - des renvois à d'autres indications du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public portant sur les éléments incorporels;
 - des renvois à la définition d'un actif, aux critères généraux de constatation et à la hiérarchie des principes comptables généralement reconnus pour déterminer comment comptabiliser les éléments incorporels achetés;
 - la possibilité d'opter pour l'application rétroactive ou prospective.
- 15 L'adoption de ces nouvelles recommandations n'a eu aucune incidence sur les états financiers du groupe.

3.2 Nouvelle norme comptable de 2023 non appliquée

SP 3280 – OBLIGATIONS LIÉES À LA MISE HORS SERVICE DES IMMOBILISATIONS

- 16 La norme SP 3280 exige la comptabilisation et la présentation d'un nouveau passif lorsqu'il existe une obligation juridique afférente à la mise hors service d'une immobilisation. Un travail colossal est requis lors de l'application initiale de cette Norme pour déterminer toutes les obligations juridiques pouvant aboutir à la constatation d'un passif relatif aux immobilisations de la Ville, ou encore de celui dont elle est responsable. Par la suite, l'évaluation du passif doit être effectuée à l'aide d'expertes et experts dans ce domaine. Voici des exemples d'éléments qui doivent être évalués et qui aboutissent à la comptabilisation d'un passif :
- le retrait de l'amiante présent dans des bâtiments lors de leur démantèlement ou de rénovations;
 - la remise en état des bâtiments loués;
 - le retrait des réservoirs de carburant.
- 17 L'application de la Norme était effective pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2022. Son non-respect m'avait amenée à formuler une réserve à mon rapport de l'exercice terminé le 31 décembre 2023.
- 18 À l'automne 2024, la Ville a octroyé un contrat à des expertes et experts afin d'être accompagnée dans la comptabilisation de son passif. Considérant le travail en cours, nous n'avons pu conclure sur l'application de cette Norme pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, ce qui nous a conduits à maintenir notre réserve au rapport conjoint.
- 19 **Nous encourageons la Ville à finaliser ses travaux afin que les états financiers consolidés respectent la norme comptable applicable en vigueur.**

Extrait du rapport des auditeurs

Aux 31 décembre 2024 et 2023, le groupe n'a ni évalué ni comptabilisé de passif au titre des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, n'a pas fourni les informations requises sur les obligations et n'a pas déterminé les ajustements à apporter aux autres postes des états financiers, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les incidences de cette dérogation sur les états financiers pour les exercices terminés les 31 décembre 2024 et 2023 n'ont pu être quantifiées. Cette situation nous a conduits à exprimer une opinion avec réserve sur les états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, comme nous l'avons fait pour les états financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2023.

4. SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

- 20 Lors de cet audit, nous avons émis deux nouvelles recommandations visant à améliorer les pratiques comptables au Service des finances pour l'exercice terminé au 31 décembre 2024.
- 21 Nous avons également suivi la mise en place de son plan d'action relatif aux observations et aux recommandations formulées les années précédentes. Le tableau 1 présente un sommaire du nombre de recommandations ou d'observations en cours au 31 décembre 2024 ainsi que des actions mises en place par le Service des finances lors de la période terminée à cette date.

TABEAU 1 – Suivi des recommandations / observations

Année	Processus visé	Nombre de recommandations/ observations	Action mise en place en 2024
2024	Immobilisations et revenus	2	1
2023	–	–	–
2022	Immobilisations	1	–
2021	Immobilisations et excédents	3	1
2018	Rémunération	1	–
2015	Immobilisations	1	–
2014	Système comptable et fermeture de compte ¹	1	–
2011	Achats et créditeurs ²	1	–
TOTAL		10	2

1. Considérant un changement de système informatique requis, des contrôles compensatoires sont mis en place.

2. Nécessite une modification aux systèmes informatiques, les tests sont en cours selon le Service des finances.

- 22 Nous encourageons activement le Service des finances à poursuivre ses efforts afin de respecter les échéanciers prévus pour la mise en place des actions qui permettraient de répondre aux recommandations ou aux observations formulées depuis 2011 et toujours en cours.

Chapitre 7

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS



TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 7

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

1. PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS 257

2. SUIVI DES PLANS D’ACTION 258

 2.1 Plans d'action découlant des audits du rapport annuel 2023 258

 2.2 État d'avancement des plans d'action aux 1^{er} et 2^e suivis 259

 2.3 État d'avancement des plans d'action au 3^e suivi et taux d'application 263

3. CONCLUSION 267

ANNEXE I – PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS 268

ANNEXE II – STATUT DES RECOMMANDATIONS EN COURS D’APPLICATION AU DERNIER SUIVI 269

1. PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

1 Dans le cadre de ses audits de performance, la vérificatrice générale de la Ville de Laval (la Ville) formule des constats et des recommandations. Ses recommandations ciblent des pistes d'amélioration qui visent à rehausser la qualité de la gestion de la Ville. Les gestionnaires sont responsables de leur mise en œuvre par la réalisation de plans d'action.

2 Le processus de suivi des recommandations respecte les principes suivants :

Responsabilisation	Avec le soutien de la Direction générale, les gestionnaires sont les premières personnes responsables de la mise en œuvre des recommandations.
Collaboration	Les gestionnaires, la Direction générale, le Bureau de la performance organisationnelle, les responsables de la gouvernance et la vérificatrice générale travaillent ensemble dans le respect de leurs compétences respectives.
Transparence	Les parties prenantes disposent de toute l'information nécessaire.

3 Par son suivi, la vérificatrice générale cherche à s'assurer que les unités administratives mettent en œuvre les plans d'action de façon à donner suite à ses recommandations, et ce, à l'intérieur d'une période maximale de 4 ans après le dépôt du rapport. De plus, le processus de suivi est l'occasion d'informer la Direction générale, le comité d'audit et le conseil municipal, le cas échéant, de toute situation où cet objectif n'est pas en voie d'être atteint.

4 Le suivi des recommandations n'est pas un nouvel audit : la vérificatrice générale s'appuie sur le caractère raisonnable des déclarations des gestionnaires pour faire une analyse systématique et objective afin d'étayer ses conclusions. L'annexe I présente le processus de suivi des recommandations, et le rôle de deux acteurs importants de ce processus est présenté ci-après.

BUREAU DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

5 Le Bureau de la performance organisationnelle (BPO) coordonne la collecte de l'information nécessaire au suivi des recommandations fait par la vérificatrice générale. Dans ce but, il a déployé un outil informatique qui permet de colliger et de centraliser les données concernant l'état d'avancement fourni par chaque gestionnaire responsable, incluant les pièces attestant des actions réalisées. Les analyses de la vérificatrice générale et de son équipe sont consignées dans un module complémentaire de cet outil informatique, ce qui contribue à l'efficacité du processus.

6 De plus, le BPO accompagne les services, à leur demande, pour la préparation des plans d'action qui donnent suite aux recommandations de la vérificatrice générale. À cette étape, il réalise une analyse d'impact afin d'arrimer la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières, et d'assurer la pertinence des actions ciblées. Des conseillères et conseillers en amélioration continue et en performance peuvent aussi soutenir les unités administratives dans l'analyse et la réalisation du travail visant à mettre en œuvre les actions.

COMITÉ D'AUDIT

- 7 Le mandat du comité d'audit de la Ville comprend le suivi de la mise en œuvre des plans d'action de l'administration en réponse aux recommandations des audits de la vérificatrice générale. Composé de 4 membres issus du conseil municipal et de 2 membres externes et indépendants, le comité peut demander aux gestionnaires de lui rendre compte de l'évolution du déroulement et du degré d'avancement des plans d'action. En 2024, le comité a invité les gestionnaires responsables de 7 plans d'action qui découlent d'audits de performance à lui rendre compte de leur degré d'avancement, un niveau comparable à 2023, où il en avait reçu 6.

2. SUIVI DES PLANS D'ACTION

- 8 Dans le cadre du suivi, la vérificatrice générale a analysé les plans d'action élaborés en vue de répondre aux recommandations des 2 audits de performance de son rapport annuel 2023. Elle a aussi procédé aux 1^{er} et 2^e suivis de l'avancement des plans d'action découlant respectivement des audits des rapports annuels 2022 et 2021, et du 3^e suivi de ceux du rapport annuel 2020.

2.1 Plans d'action découlant des audits du rapport annuel 2023

- 9 Les plans d'action élaborés par les unités administratives constituent le premier pas vers l'application des recommandations de la vérificatrice générale. De ce fait, nous leur portons une attention particulière afin d'intervenir dès cette étape si nous n'avons pas la conviction que les actions prévues permettront de combler les lacunes décelées lors des audits.
- 10 **Les plans d'action relatifs aux 18 recommandations formulées dans les 2 rapports d'audit de performance de 2023 répondent aux attentes.**
- 11 L'analyse des plans d'action produits par les entités auditées vise à nous assurer :
- de la pertinence et du nombre suffisant d'actions qui y sont inscrites;
 - de la désignation de la personne responsable de leur mise en œuvre;
 - du caractère raisonnable de l'échéancier proposé.
- 12 Le tableau 1 présente les audits réalisés en 2023, les services responsables ainsi que le nombre de recommandations pour chacun d'eux.

TABLEAU 1 – Résumé des recommandations du rapport annuel 2023

Audit	Service audité	Nombre de recommandations
Gestion des matières organiques	Environnement et écocitoyenneté	12
Ententes d'achats répondant à des besoins communs	Approvisionnement	6
TOTAL		18

2.2 État d'avancement des plans d'action aux 1^{er} et 2^e suivis

- 13 Par le suivi de l'avancement du plan d'action au cours des 2 années qui suivent sa préparation, nous évaluons la mise en œuvre de nos recommandations.
- 14 Au 31 décembre 2024, nous avons effectué un 1^{er} suivi de l'état d'avancement des plans d'action pour les 31 recommandations présentées au rapport annuel 2022.
- 15 **À leur 1^{re} année de suivi, 23 % des recommandations présentées au rapport annuel 2022 ont été appliquées. Pour la 2^e année de suivi du rapport de 2021, ce taux s'élève à 41 %.**

RAPPORT ANNUEL 2022

- 16 Pour la 1^{re} année de suivi des recommandations du rapport annuel 2022, ce sont 7 des 31 recommandations (23 %) qui ont été appliquées. Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse de l'état d'avancement de chacun des audits présentés à ce rapport annuel.

TABLEAU 2 – État d’avancement des plans d’action pour donner suite aux recommandations à la 1^{re} année de suivi du rapport annuel 2022

Audit du rapport annuel 2022	Recommandations		
	Nombre total	Nombre d’appliquées ¹	Proportion d’appliquées
Accès aux documents	6	4	67 %
Cartes de crédit d’affaires et remboursements de frais	10	2	20 %
Cartes d’essence	6	1	17 %
Entretien et réparation des immeubles à l’Office municipal d’habitation de Laval	9	–	0 %
TOTAL	31	7	23 %

1 Les recommandations appliquées désignent celles dont l’application est complète ou quasi complète.

ACCÈS AUX DOCUMENTS

- 17 Le Service du greffe a effectué les actions qui étaient raisonnablement possibles en date de ce premier suivi. Les deux actions et recommandations restantes sont en lien avec l’implantation d’une nouvelle solution informatique, pour laquelle un appel d’offres était en cours au moment de notre suivi.

CARTES DE CRÉDIT D’AFFAIRES ET REMBOURSEMENTS DE FRAIS

- 18 Le Service des finances a révisé la Politique de remboursement de frais encourus par un employé, qui a été adoptée en février 2024, ce qui a permis de régler plusieurs des lacunes décelées lors de notre audit de 2022. Par exemple, certaines catégories de dépenses qui ne sont pas admissibles à un remboursement ont été précisées. Plusieurs actions étaient en cours pour appliquer les autres recommandations, entre autres une révision des encadrements relatifs à la carte de crédit, que le Service des finances prévoit finaliser en 2025.
- 19 Pour sa part, le Service des ressources humaines a clarifié les règles relatives aux dépenses de reconnaissance et a automatisé le processus de collecte de l’information nécessaire à la vigie trimestrielle qu’il a prévu effectuer.

CARTES D’ESSENCE

- 20 En décembre 2023, le Service de police a renforcé son cadre de contrôle pour les cartes d’essence lors de la mise à jour de sa directive sur l’utilisation des cartes de crédit utilisées pour l’approvisionnement en essence des véhicules de police. Cependant, la mise en place des procédures de contrôle qui y sont prévues n’est pas achevée. Quant au Service de sécurité incendie, il mène jusqu’à la fin 2025 un projet pilote d’utilisation d’un nouveau mode de ravitaillement visant notamment des économies en matière de carburant.

ENTRETIEN ET RÉPARATION DES IMMEUBLES À L'OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LAVAL

- 21 Bien que l'ensemble des recommandations soit en cours d'application au 31 décembre 2024, l'Office municipal d'habitation de Laval a déjà amorcé plusieurs actions. Ainsi, un tableau de l'indice de vétusté physique par ensemble immobilier a été mis en place. Selon les échéanciers planifiés, la majorité des actions devaient être achevées en 2025.

RAPPORT ANNUEL 2021

- 22 Pour la 2^e année de suivi des recommandations du rapport annuel 2021, ce sont 11 des 27 recommandations (41 %) qui ont été appliquées. Le tableau 3 présente les résultats de l'analyse de l'état d'avancement de chacun des plans d'action liés au rapport annuel 2021.

TABLEAU 3 – État d'avancement des plans d'action pour donner suite aux recommandations à la 2^e année de suivi du rapport 2021

Audit du rapport annuel 2021	Recommandations		
	Nombre total	Nombre d'appliquées ¹	Proportion d'appliquées
Entretien et reconstruction de chaussées	8	—	0 %
Planification à long terme des investissements et Programme triennal d'immobilisations (PTI)	6	—	0 %
Octroi de contrats pour le Service des travaux publics	13	11	85 %
TOTAL	27	11	41 %

1 Les recommandations appliquées désignent celles dont l'application est complète ou quasi complète.

- 23 Pour la 2^e année de suivi, aucune recommandation n'a été appliquée pour 2 des 3 audits qui demandent la mise en place d'actions structurantes.

ENTRETIEN ET RECONSTRUCTION DES CHAUSSÉES

- 24 Bien que l'ensemble des recommandations soit encore en cours d'application, plusieurs actions ont été menées au cours des deux dernières années. Nous constatons des efforts continus de la part du Service de l'ingénierie pour améliorer la planification de l'entretien de son réseau routier. Au cours de la dernière année, divers scénarios d'investissement ont été évalués en fonction du niveau de service et des budgets alloués par la Ville pour l'entretien des chaussées. Bien que les actions prévues aient été reportées, le respect des échéanciers révisés pourrait donner lieu à la mise en œuvre de la quasi-totalité des recommandations d'ici la fin du 3^e suivi.

PLANIFICATION À LONG TERME DES INVESTISSEMENTS ET PTI

- 25 En 2022, l'adoption du Cadre de gouvernance des projets et programme ainsi que la mise en place du comité de pilotage des investissements (CPI) ont eu pour but de fournir les orientations nécessaires pour que les projets ne soient pas inscrits trop tôt au PTI. Seuls les projets qui ont atteint au moins la phase de planification doivent désormais y être inscrits, contrairement aux projets en phase d'idéation ou de justification.
- 26 Le principal progrès de l'année 2024 est l'adoption d'une politique de gestion des actifs qui fournit un cadre stratégique pour mieux structurer les actions futures, notamment en matière de planification des investissements à long terme. La Ville a amorcé plusieurs démarches importantes qui sont susceptibles d'avoir un impact sur la qualité de la planification à long terme des investissements et du processus d'élaboration du PTI. Elles nous semblent sur la bonne voie de se concrétiser au cours des prochains mois. Entre autres, la formalisation des plans d'investissement décennaux, l'adoption d'une approche de priorisation des projets basée sur une analyse multicritères, l'élaboration d'un guide d'estimation des coûts des projets sont des exemples d'actions en cours de développement qui viendront répondre à certaines des recommandations émises en 2021. Plusieurs des délais initiaux de mise en œuvre des recommandations ont été reportés mais, comme il s'agit dans plusieurs cas d'actions structurantes, les délais observés ne sont pas jugés déraisonnables à ce stade-ci.

OCTROI DE CONTRATS POUR LE SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

- 27 Des avancées notables ont été réalisées en 2023 et 2024 quant à la mise en œuvre des recommandations susceptibles d'améliorer le processus d'octroi des contrats. Entre autres, les rôles et responsabilités ont été clarifiés, et la bonification ou la création de nouveaux outils permettent de mieux documenter les dossiers et d'appliquer de bonnes pratiques dans l'octroi des contrats.

2.3 État d’avancement des plans d’action au 3^e suivi et taux d’application

28 Au cours de la 4^e année suivant la publication d’un rapport, nous effectuons un 3^e suivi et nous mesurons le taux d’application des recommandations. Afin de mieux rendre compte de l’avancement des actions au moment du dernier suivi annuel, la vérificatrice a évalué les progrès réalisés pour chacune des recommandations non appliquées, selon le cadre d’analyse suivant :

Progrès satisfaisants	Les deux critères suivants sont remplis : • Une ou des actions pertinentes ont été réalisées et peuvent être démontrées. • Les actions à venir pour appliquer la recommandation sont planifiées, et l’encadrement général¹ fait qu’il est jugé probable qu’elles soient menées à terme.
Progrès insatisfaisants	Peu d’actions pertinentes ont été réalisées en lien avec l’application de la recommandation, et/ou les actions à venir ne sont pas planifiées ou, si elles le sont, la capacité de les mener à terme n’a pas été démontrée.

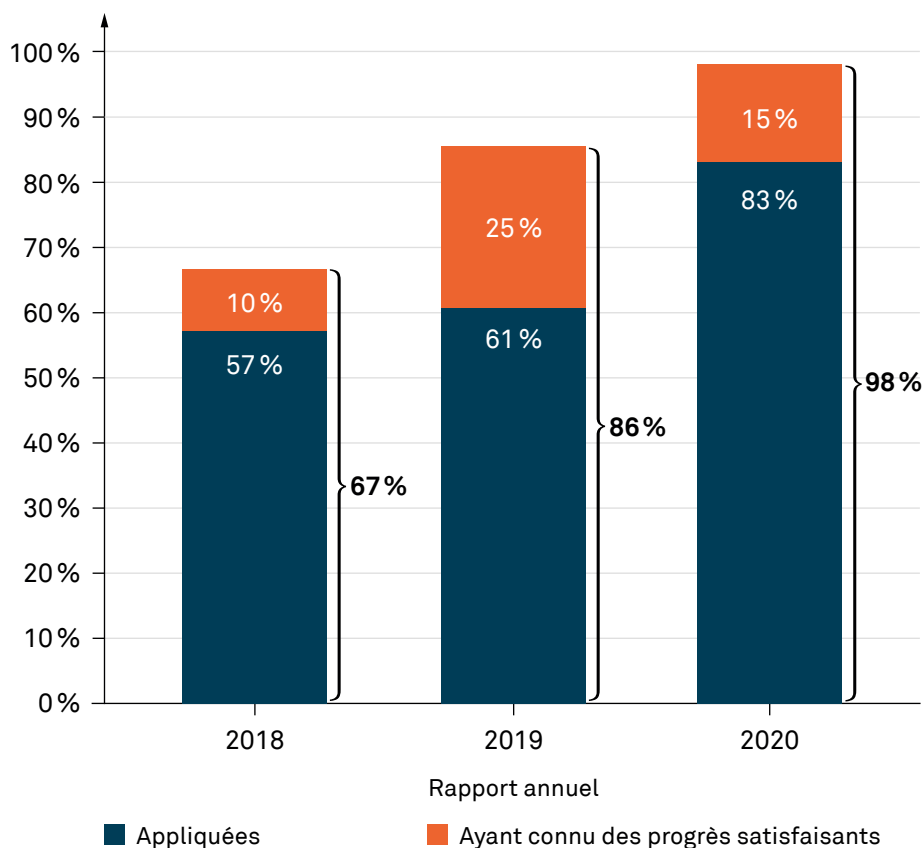
29 Le taux d’application des recommandations permet à la vérificatrice générale d’évaluer les retombées de ses recommandations sur l’amélioration de la gestion de la Ville. La figure 1 présente les taux d’application des recommandations 4 ans après les audits présentés aux rapports annuels de 2018 à 2020.

Taux d’application des recommandations (incluant progrès satisfaisants)

Il s’agit du nombre de recommandations dont l’application est jugée complète ou quasi complète, ou dont les progrès observés sont satisfaisants, par rapport au nombre de recommandations totales formulées dans les audits.

¹ L’encadrement général, au terme de notre analyse, comprend l’attribution des responsabilités, la démonstration de la capacité de réalisation et le caractère réaliste et rapproché des échéanciers prévus.

Figure 1 – Comparaison du taux d'application des recommandations au 3^e suivi



RAPPORT ANNUEL 2020

30 **Le taux d'application des recommandations du rapport annuel 2020 est de 98 %, comparativement à 86 % pour celui de 2019 et à 67 % pour celui de 2018.**

31 Le tableau 4 présente le résultat de l'analyse de l'état d'avancement des plans d'action pour donner suite aux recommandations du rapport annuel 2020.

TABLEAU 4 – Taux d’application des recommandations du rapport annuel 2020

Audit du rapport annuel 2020	Recommandations				Taux d’application (incluant progrès satisfaisants)
	Nombre total	Ayant connu des progrès satisfaisants	Ayant connu des progrès insatisfaisants	Appliquées ¹	
Déneigement	13	3	–	10	100 %
Gestion de projets en technologie de l’information	8	2	–	6	100 %
Surveillance des travaux d’infrastructures	13	1	–	12	100 %
Pesticides, engrais et gestion des espèces nuisibles	7	–	1	6	86 %
TOTAL	41	6	1	34	98 %

1 Les recommandations appliquées désignent celles dont l’application est complète ou quasi complète.

- 32 Le taux d’application des recommandations a continué d’augmenter pour le suivi réalisé au 31 décembre 2024, passant de 86 % pour les audits du rapport annuel 2019 à 98 % pour ceux du rapport annuel 2020. Ce sont 7 des 41 recommandations émises qui demeurent en cours d’application au terme du dernier suivi, bien que les progrès aient été jugés satisfaisants pour 86 % d’entre elles (6 des 7 recommandations en cours).
- 33 L’annexe II présente le détail du statut de chacune des recommandations de ces rapports qui demeurent en cours d’application au terme du dernier suivi du Bureau du vérificateur général.

DÉNEIGEMENT

- 34 Le Service des travaux publics a mis en application plusieurs recommandations au cours de l’année 2024. Parmi celles-ci, citons notamment l’élaboration d’instructions opérationnelles précisant les niveaux de service attendus en fonction de différents facteurs, tels que les conditions météorologiques. Cela permettra au Service d’encadrer plus efficacement ses opérations de déneigement.
- 35 De plus, une cartographie des processus a été produite pour clarifier les rôles et responsabilités des différents services municipaux et des intervenants impliqués dans le processus de déneigement.

- 36 Bien que certaines actions soient encore en cours, ce qui empêche de conclure à l'application complète de toutes les recommandations, nous estimons que les progrès réalisés jusqu'à présent sont satisfaisants.

GESTION DE PROJETS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI)

- 37 Huit recommandations avaient été formulées dans le rapport d'audit. Six de celles-ci ont été mises en œuvre, ce qui permet de soutenir le cadre de gestion de projets TI déjà en place et de mieux contrôler la gestion des projets TI.
- 38 En ce qui concerne les 2 autres recommandations :
- pour la 1^{re}, le Service a mis en place différents livrables pour s'assurer que les projets respectent le cadre de gestion; il reste un contrôle informatique à développer;
 - pour la 2^e, des outils permettant de mieux gérer la capacité en ressources humaines des projets TI ont été développés, mais il en reste d'autres à planifier, et le Service a intégré ce volet à un projet TI. Le Service avance bien dans la mise en place de ces derniers éléments.

SURVEILLANCE DES TRAVAUX D'INFRASTRUCTURES

- 39 À son dernier suivi, seule une recommandation, portant sur la reddition de comptes relative aux contingences, est en cours d'application, et les actions à venir pour l'appliquer sont planifiées. Le Bureau du vérificateur général juge que ces actions seront menées à terme par le Service de l'ingénierie. Principalement, un nouveau système a été développé pour suivre et documenter plus efficacement la surveillance des travaux. Ce système a été mis en service au cours de la présente année et est présentement en période de rodage. Il devrait être pleinement opérationnel d'ici la fin 2025. De plus, la direction du Service a maintenant l'information de gestion nécessaire au portrait d'ensemble des contrats et des activités afin d'exercer une gouvernance adéquate.

PESTICIDES, ENGRAIS ET GESTION DES ESPÈCES NUISIBLES

- 40 Pour protéger la santé humaine, l'environnement et la biodiversité, la Ville de Laval encadre l'utilisation des pesticides dans les zones urbaines et elle fait la promotion de pratiques pour une pelouse plus écologique auprès des citoyens et citoyennes et sur ses propres terrains.
- 41 La Ville s'est aussi dotée d'un plan de contrôle de gestion de l'herbe à poux ainsi que d'un programme de contrôle et d'éradication de 6 espèces exotiques envahissantes jugées prioritaires. Ce programme lui a permis de structurer ses interventions et de bénéficier de programmes de subventions pour financer des projets d'éradication dans des boisés de grande valeur écologique.
- 42 Le seul volet où la Ville n'a pas réussi à réaliser des avancées notables demeure la question de la sensibilisation des entrepreneurs agricoles et de leur contribution à la diminution de l'impact des pesticides sur la santé et sur l'environnement, notamment en incitant celles et ceux qui louent des propriétés de la Ville à adopter des pratiques agroenvironnementales durables et en favorisant le maintien des bandes riveraines réglementaires le long des cours d'eau intérieurs bordant les exploitations agricoles.

3. CONCLUSION

- 43 Le taux d'application des recommandations, calculé à la 4^e année suivant les audits, a connu une progression notable pour une 2^e année de suite, se situant à 98 % pour les audits du rapport annuel 2020, alors qu'il était à 86 % pour ceux du rapport annuel 2019. De plus, ce sont 83 % des recommandations du rapport annuel 2020 qui ont été pleinement appliquées, une augmentation importante par rapport au taux de 61 % atteint l'an dernier.
- 44 Pour les audits du rapport annuel 2020, 6 des 7 recommandations en cours d'application au terme de notre dernier suivi ont connu des progrès jugés satisfaisants. L'administration est donc dans la bonne voie pour appliquer la majorité de ces recommandations, mais les efforts devront être maintenus pour que les actions soient menées à terme et donnent les résultats escomptés.
- 45 Le Bureau du vérificateur général tient à saluer les efforts soutenus de l'administration au cours des dernières années pour atteindre ce résultat exceptionnel, souligne son engagement et l'encourage à poursuivre dans cette direction.

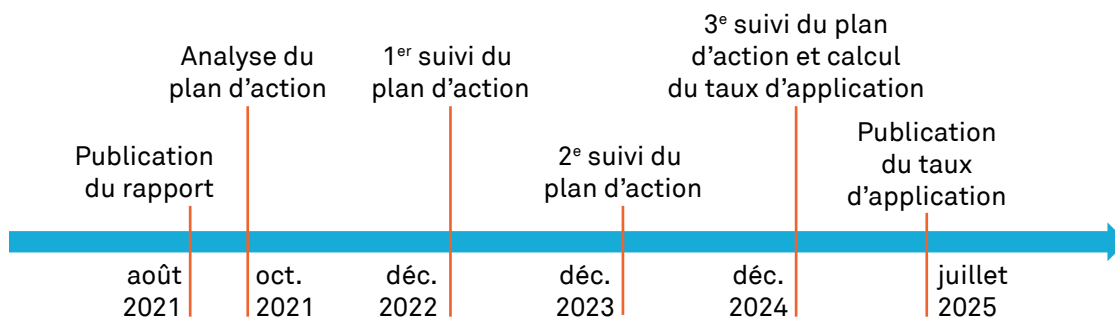
ANNEXE I – PROCESSUS DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Le processus de suivi des recommandations s'articule de la façon suivante :

- Nous demandons aux gestionnaires responsables de produire un plan d'action dans les 4 mois suivant la finalisation d'un rapport d'audit.
- Nous analysons le plan d'action produit et transmettons nos observations aux gestionnaires responsables et à la Direction générale.
- Nous demandons aux gestionnaires responsables de produire annuellement un état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action, et ce, pour les trois années suivant sa production.
- Nous analysons les états d'avancement produits pour déceler toute situation dans laquelle la pleine application de l'ensemble des recommandations serait compromise.
- Nous mesurons le taux d'application des recommandations au terme du 3^e suivi, près de 4 ans après l'audit. Lorsque les recommandations sont en cours d'application au moment de ce dernier suivi, nous évaluons si les progrès réalisés sont satisfaisants. Lorsque des recommandations ont connu des progrès insatisfaisants, mais qu'elles sont encore jugées pertinentes, nous en informons la Direction générale et le comité de vérification. De plus, nous évaluons la nécessité de prendre des mesures telles que :
 - o poursuivre le suivi de ces recommandations;
 - o envisager un nouveau mandat d'audit.
- Nous publions, dans notre rapport annuel, de l'information sur les analyses menées sur les plans d'action et sur l'application des recommandations.
- Selon un calendrier qu'il établit en début d'année en fonction des priorités qu'il détermine, le comité d'audit de la Ville invite les gestionnaires responsables à présenter l'état d'avancement de leur plan d'action. Selon les situations, il peut demander à recevoir des suivis plus fréquents pour certains plans d'action.

Un exemple illustrant le processus est présenté à la figure 1.

Figure 1 – Principales étapes du processus de suivi des recommandations (exemple pour le rapport annuel 2020)



ANNEXE II – STATUT DES RECOMMANDATIONS EN COURS D'APPLICATION AU DERNIER SUIVI

Rapport annuel 2020

Recommandations		Statut
Déneigement		
2020-02-5	Intégrer les systèmes de suivi des heures travaillées pour saisir une seule fois les données, et ainsi améliorer la fiabilité des extrants.	Progrès satisfaisant
2020-02-8	Utiliser les outils dont il dispose, et au besoin des outils complémentaires, pour surveiller l'atteinte des délais fixés dans la Stratégie neige, notamment pour les activités de tassement et d'épandage.	Progrès satisfaisant
2020-02-12	Mettre en œuvre un plan complet de gestion des sels de voirie, incluant notamment : - Des mesures pour s'assurer de la quantité et de la qualité des matériaux reçus; - Des instructions claires sur la manipulation des matériaux pour éviter les rejets sur les sites d'entreposage; - Des chartes d'épandage plus détaillées que les tableaux en vigueur; - La calibration des régulateurs d'épandage électroniques au moins une à deux fois l'an; - L'utilisation des données de télémétrie véhiculaire à des fins d'amélioration de l'efficacité.	Progrès satisfaisant
Gestion de projets en technologie de l'information		
2020-03-2	Mettre en place les mécanismes afin de s'assurer que les projets respectent le cadre de gestion et que les livrables requis sont complétés en temps opportun.	Progrès satisfaisant
2020-03-4	Mettre en place : - Une présentation de l'allocation des ressources qui soit commune à tous les projets TI; - Un processus de gestion de la capacité de réalisation de l'ensemble des projets TI qui tiendrait compte tant de la disponibilité des ressources selon leur expertise que de l'échéancier des projets et du temps requis pour les réaliser.	Progrès satisfaisant

Recommandations		Statut
Surveillance des travaux d'infrastructures		
2020-04-4	Mettre en place les contrôles nécessaires afin de s'assurer du respect des exigences de reddition de comptes de la Politique de gestion et d'encadrement des contingences.	Progrès satisfaisant
Pesticides, engrais et gestion des espèces nuisibles		
2020-05-2	En collaboration avec les autres services concernés, lorsque cela s'applique, développer de nouvelles avenues afin de sensibiliser les citoyens, notamment les entrepreneurs agricoles, quant aux risques relatifs à l'usage de certains pesticides et engrais, dans le but notamment de : • Inciter à l'adoption de pratiques agroenvironnementales durables dans les projets agricoles réalisés sur les propriétés de la Ville; • Favoriser le maintien des bandes riveraines.	Progrès insatisfaisant

Chapitre 8

SUBVENTIONS DE 100 000 \$ OU PLUS

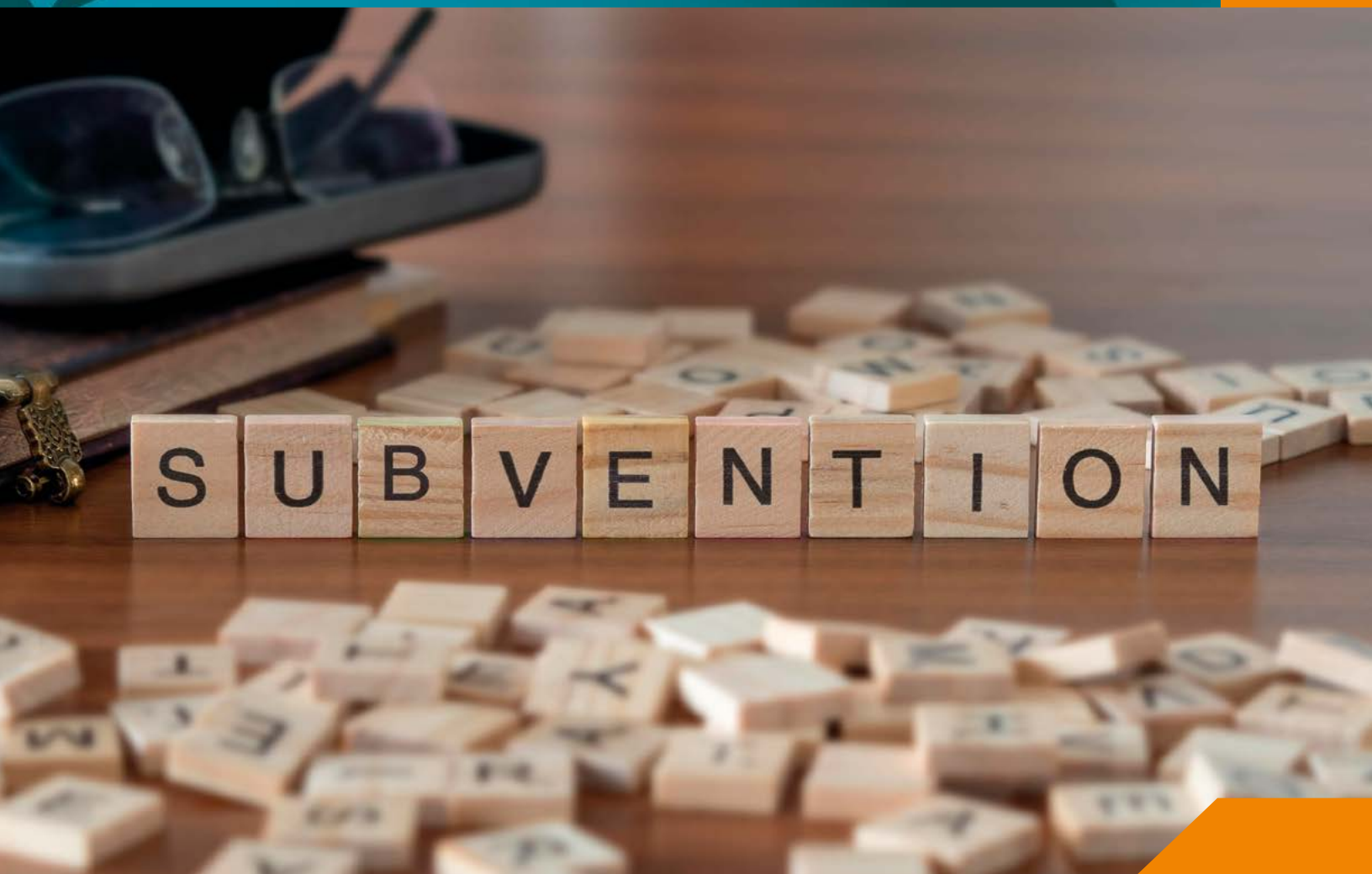


TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 8
SUBVENTIONS DE 100 000 \$ OU PLUS

1. CONTEXTE 275

2. TRAVAUX À RÉALISER 275

2.1 Analyse des documents pour les entités assujetties en 2023 276

2.2 Recensement des entités assujetties en 2024. 276

1. CONTEXTE

- 1 L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) stipule que toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire auditer ses états financiers. L'auditeur externe de cette personne morale doit remettre au vérificateur général une copie de ses états financiers annuels, de son rapport sur ces derniers et de tout autre rapport pouvant comprendre ou résumer ses constatations et ses recommandations au conseil d'administration ou aux gestionnaires de cette personne morale.
- 2 De plus, l'auditeur externe de la personne morale doit, à la demande du vérificateur général, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux d'audit ainsi que tous renseignements que le vérificateur général juge nécessaires.
- 3 Si le vérificateur général juge que les renseignements, les explications et les documents fournis par l'auditeur externe sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.
- 4 Le projet de Loi 79 « *Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux* », sanctionné le 25 mars 2025 est venu apporter une modification à l'article 107.9. À compter de cette date, le seuil exigeant que toute personne morale remettre des états financiers audités au vérificateur général est passé de 100 000 \$ à 250 000 \$. Le seuil de 100 000 \$ pour les ententes signées avant le 25 mars 2025 continu de s'appliquer.

2. TRAVAUX À RÉALISER

- 5 La reddition de comptes réalisée par le Bureau du vérificateur général (Bureau) ne constitue pas un audit ni un examen, et aucune forme d'assurance n'est fournie.
- 6 Les travaux de reddition de comptes consistent à :
 - obtenir de la Ville l'extraction de la liste des entités ayant reçues une subvention et concilier les montants avec ceux présentés aux états financiers de la Ville;
 - recenser les résolutions afin de nous assurer de l'exhaustivité de la liste des entités;
 - déterminer si les personnes morales qui bénéficient d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Laval se conforment aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV;
 - analyser les documents reçus de ces entités;
 - évaluer si des renseignements additionnels sont requis et si une vérification additionnelle est nécessaire.

2.1 Analyse des documents pour les entités assujetties en 2023

- 7 Pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023, 64 entités ont bénéficié d’une subvention de plus de 100 000 \$ (44 entités en 2022), le montant versé par la Ville s’élève à 17 732 869 \$ (23 120 281 \$ en 2022).

Tableau 1 – Comparaison des subventions de 2023 et de 2022 (en dollars)

Catégorie de dépense	2023	2022
Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social	13 828 486	9 313 904
Service du développement économique	1 245 252	995 100
Service du développement économique et Service de la culture, des loisirs, du sport et du développement social	825 800	1 530 282
Autres Services	1 833 331	11 280 995
TOTAL	17 732 869	23 120 281

- 8 Nous avons analysé les documents reçus pour 64 entités bénéficiaires. Une seule entité n’était pas conforme compte tenu que les états financiers ne comportaient pas de rapport de l’auditeur, mais plutôt un rapport de mission d’examen. De plus, nous n’avons pas reçu la lettre de recommandation pour une autre entité.
- 9 Nous avons pris connaissance des états financiers et d’autres rapports déposés par l’auditrice ou l’auditeur externe au conseil d’administration ou aux dirigeants de ces personnes morales. Sur la base des renseignements analysés, aucune vérification additionnelle n’a été jugée nécessaire. En avril 2025, nous avons informé le Secrétariat de la gouvernance et les Services concernées des résultats de nos analyses.

2.2 Recensement des entités assujetties en 2024

- 10 Pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, nous avons recensé 70 entités bénéficiaires d’une subvention d’au moins 100 000 \$; la somme totale versée par la Ville à ces entités s’est élevée à 21 500 735 \$. L’analyse des états financiers et des autres rapports pour ces entités sera effectuée dans le rapport annuel 2025, lorsque l’audit des états financiers aura été fait pour l’ensemble des entités.

8. SUBVENTIONS DE 100 000 \$ OU PLUS

Chapitre 9

RAPPORT D'ACTIVITÉS



SIGLES

AVGMQ	Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec
BPO	Bureau de la performance organisationnelle
CPA	Comptable professionnel agréé
LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i>
NCGQ	Normes canadiennes de gestion qualité
SGQ	Système de gestion de la qualité

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 9

RAPPORT D'ACTIVITÉS

1. L'ANNÉE EN CHIFFRES	282
2. INTRODUCTION	283
3. BILAN DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2021-2024	283
4. RÉALISATIONS	284
5. PLAN D'AUDIT	286
6. GESTION DE LA QUALITÉ	286
7. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	287
8. BUDGET ET UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	288
8.1 Budget et dépenses pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024	288
8.2 Contrats de services professionnels	288
8.3 Rapport de l'auditeur indépendant	289
9. ÉQUIPE	290
ANNEXE I – ÉTAT DES DÉPENSES POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024	291

1. L'ANNÉE EN CHIFFRES

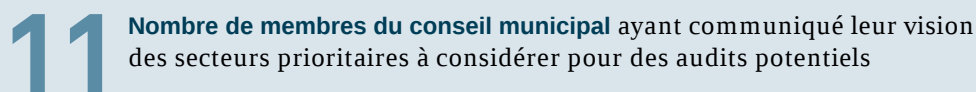
NOS RÉSULTATS



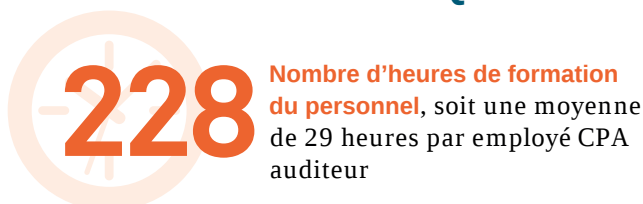
NOS RESSOURCES



NOTRE SOUCI DE PERTINENCE



NOTRE SOUCI DE QUALITÉ



2. INTRODUCTION

- 1 Le présent chapitre fait état des activités et de la performance du Bureau du vérificateur général (ci-après « le Bureau ») de la Ville de Laval. Les résultats financiers sont ceux de l'année civile terminée le 31 décembre 2024, et les réalisations présentées sont celles du cycle annuel des travaux, de juin 2024 à mai 2025.

3. BILAN DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2021-2024

- 2 Nous vous présentons notre bilan final, pour la dernière année du Plan stratégique 2021-2024. Les actions entreprises au cours des trois années précédentes ont permis la réalisation des orientations que le Bureau s'était fixées, dont :
 - Promouvoir notre rôle et nos travaux en réalisant des présentations et des publications dans le bulletin municipal *Vivre à Laval*;
 - Réaliser des mandats porteurs et accessibles notamment par l'ajout de fiches sommaires qui permettent de voir en un coup d'oeil les constats importants;
 - Favoriser l'application de nos recommandations par la mise en place de l'ensemble des éléments prévus (ce qui conduit aux résultats présentés au chapitre 7);
 - Mettre en place les outils pour favoriser et maintenir en continu l'amélioration de notre performance;
 - Développer en continu nos compétences, par exemple en techniques d'audit assisté par ordinateur, pour relever nos défis.
- 3 Pour l'année en cours, nous avons mis à jour notre plan stratégique en élaborant le Plan stratégique 2025-2027, présenté à l'annexe 2. Notre mission et nos valeurs étant bien campées et toujours pertinentes, elles n'ont pas fait l'objet de refonte. Mon équipe et moi-même avons saisi cette occasion pour réfléchir aux défis que nous devons relever au cours des prochaines années et aux meilleures façons d'y répondre, en tenant compte des ressources dont nous disposons.

4. RÉALISATIONS

AUDIT FINANCIER DE LA VILLE

- 4 L'audit financier fournit au conseil municipal une opinion indépendante sur la fiabilité des états financiers de la Ville. Il permet ainsi de rehausser la confiance des utilisateurs et utilisatrices à l'égard de l'information financière publiée. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, nous avons réalisé nos travaux d'audit conjointement avec l'auditeur externe nommé par la Ville. La revue des avantages sociaux a également été maintenue en collaboration avec un expert en actuariat.

AUDITS DE PERFORMANCE

- 5 Les audits de performance sont des évaluations approfondies de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des activités d'un secteur donné, ainsi que du respect des lois et règlements. Quatre audits de performance ont été réalisés cette année, dont un émane directement d'une demande spécifique du conseil municipal, que nous avons acceptée de réaliser, et deux relatifs aux mandats de 2023, finalisés en 2024.

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

- 6 Les gestionnaires de la Ville sont les premiers responsables de la mise en œuvre des recommandations formulées lors des audits de performance. Pour ce faire, ils et elles élaborent et déploient des plans d'action. Le Bureau effectue le suivi de l'application des recommandations afin de mesurer l'amélioration de la gestion de la Ville.
- 7 Le Bureau suit aussi annuellement l'avancement des plans d'action des audits de performance pendant trois ans. La quatrième année suivant la publication du rapport, le taux d'application des recommandations est calculé. Au cours de la dernière année :
 - Nous avons analysé 2 plans d'action pour l'application des 18 recommandations du rapport annuel de 2023;
 - Nous avons évalué l'avancement des plans d'action des 58 recommandations en cours des rapports annuels de 2021 et de 2022;
 - Nous avons mesuré le taux d'application, incluant les progrès satisfaisants, des 41 recommandations issues du rapport annuel de 2020.
- 8 Pour l'audit financier, nous effectuons le suivi annuel des recommandations lors des travaux d'audit des états financiers consolidés de la Ville. Le Bureau a discuté avec le Service des finances de l'avancement des plans d'action des 8 recommandations relevées de 2011 à 2023, et a fait état de ses résultats d'audit auprès du comité d'audit.
- 9 Au cours de l'année, nos efforts se sont poursuivis pour optimiser le processus de suivi des recommandations, en collaboration avec le Bureau de la performance organisationnelle (BPO), qui coordonne la collecte de l'information nécessaire à nos travaux. En 2024, nous avons effectué un bilan de l'utilisation initiale de l'outil informatique développé par le BPO pour le suivi des plans d'action : nous pouvons conclure que ce processus s'est grandement amélioré. La centralisation des informations permet d'améliorer l'efficience et la transparence du processus de suivi. Pour plus de détails, se référer au chapitre 7.

- 10 Dans la poursuite de nos efforts, nous avons aussi ajouté des capsules d'information accessibles en tout temps pour, guider les gestionnaires responsables dans la préparation de leur plan d'action pour répondre aux recommandations formulées dans un audit de performance et dans leur reddition de comptes pour permettre au Bureau d'en faire le suivi.

COMITÉ D'AUDIT

- 11 Le Bureau a participé à 10 rencontres avec le comité d'audit. Les sujets suivants ont été présentés et discutés :
- Planification de l'audit des états financiers et des résultats des travaux de l'auditeur externe et de la vérificatrice générale;
 - Résultats des travaux d'audits de performance de l'année et des autres rapports de reddition de comptes présentés au rapport annuel de la vérificatrice générale;
 - Avancement des plans d'action de la direction à l'égard des recommandations relatives à 7 audits de performance présentés aux rapports annuels de la vérificatrice générale de 2017 à 2022;
 - Suivi des recommandations au 31 décembre 2024;
 - Rencontres individuelles avec les membres du comité d'audit, ayant eu lieu en mai et juin 2024, afin de prendre en compte leurs préoccupations en ce qui concerne les audits tant de performance que financiers.

CONSEIL MUNICIPAL

- 12 À la suite du dépôt du rapport annuel 2023, j'ai sollicité la contribution des membres du conseil municipal afin de connaître leur vision des secteurs prioritaires à considérer pour des audits potentiels. Les 11 réponses obtenues nous ont permis de mieux comprendre les préoccupations des membres du conseil municipal à l'égard de la gestion de la Ville et de bonifier l'analyse multicritère menant à l'établissement du plan d'audit 2025-2028.

COLLABORATION

- 13 Au cours de la dernière année, j'ai eu le privilège d'assumer la présidence de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ), qui regroupe les 11 vérificateurs et vérificatrices généraux en poste à travers la province. L'Association a pour mission de favoriser l'échange d'expertise entre les membres ainsi qu'avec d'autres organisations impliquées en audit, afin de maximiser la valeur ajoutée des travaux aux bénéfices des parties prenantes concernées, tout en respectant le mandat dévolu par le LCV et de représenter ces derniers auprès des instances provinciales. Dans le cadre de ce mandat, j'ai eu l'opportunité, en décembre 2024, de déposer et de présenter un mémoire à l'Assemblée nationale afin de recommander des modifications à la LCV relatives aux fonctions des vérificateurs généraux.

AUTRES TRAVAUX

- 14 Annuellement, le Bureau s'assure que toute personne morale bénéficiant d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville se conforme aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV, et il évalue la nécessité d'une vérification additionnelle. Nous avons analysé les documents reçus de 64 entités bénéficiaires d'une subvention de plus de 100 000 \$ pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023. Les résultats de nos analyses sont présentés au chapitre 8.
- 15 Nous avons également réuni l'ensemble des services ou bureaux qui participe à ce processus afin de recenser les différentes étapes et besoins des parties prenantes, et ce dans le but d'améliorer l'efficacité de la collecte de données. Ce chantier se poursuivra au cours de l'été 2025.

5. PLAN D'AUDIT

- 16 Les ressources financières sont attribuées annuellement aux différentes missions d'audit en fonction du budget octroyé au Bureau, des objectifs établis pour chacune de ces missions et des ressources humaines dont nous disposons.
- 17 Afin de sélectionner nos missions d'audit de performance et de concentrer nos efforts sur des sujets prioritaires et à haut risque, nous nous appuyons sur une démarche structurée menant à l'élaboration d'un plan d'audit pluriannuel mis à jour chaque année. Cette démarche prend en compte, entre autres, les événements survenus dans l'année et l'évolution des orientations de la Ville. Elle vise à assurer que nos interventions sont les plus pertinentes possibles.
- 18 Quatre secteurs prioritaires, dans lesquels nous visions à déployer 50 % de nos efforts en audit de performance, étaient établis dans notre Plan stratégique 2021-2024 : la gestion contractuelle, les infrastructures, les technologies de l'information et l'aspect financier.
- 19 Le plan pluriannuel reflète nos priorités en matière d'audit de performance. Il est élaboré de façon à assurer l'équilibre des sujets selon leur nature. Cependant, des ajustements ont été requis pour le choix des mandats en 2024 en raison de situations exceptionnelles en lien avec la disponibilité des ressources jusqu'en octobre 2024. Deux mandats lancés en 2023 se sont poursuivis en 2024, et nous avons accepté un audit spécifique à la demande du conseil municipal en vertu de l'article 107.12 de la LCV.
- 20 Le plan d'audit a été mis à jour pour la sélection des mandats 2025-2028 en fonction des orientations de notre nouvelle planification stratégique 2025-2027. Notre plan de travail propose 50 fiches-projets.

6. GESTION DE LA QUALITÉ

- 21 Le Bureau accorde une grande importance à la qualité de ses travaux. Sa méthodologie d'audit et son système de gestion de la qualité lui donnent l'assurance qu'il se conforme aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables, et que les rapports délivrés sont appropriés aux circonstances.

- 22 Plusieurs actions sont posées pour favoriser l'atteinte des objectifs de gestion de la qualité. Par exemple, une personne responsable de la gestion de la qualité est désignée pour chaque audit de performance en vue de fournir une évaluation objective des jugements posés et des conclusions tirées. De plus, un exercice de rétroaction est mené au terme des audits de performance. L'évaluation annuelle de notre système de gestion de la qualité nous a amenés à conclure qu'il est adéquat et qu'il nous permet de satisfaire aux normes de qualité qui s'appliquent à nos activités.
- 23 Nos efforts se poursuivent en ce qui concerne le maintien de la robustesse de notre système de gestion de la qualité (SGQ) afin de nous conformer aux normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ) encadrant les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes, soit la NCGQ 1 et la revue de la qualité des missions-NCGQ 2. Celles-ci exigent de personnaliser la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du SGQ en fonction de la nature et du contexte du Bureau et de ses missions. Elles ont mené à l'adoption d'une approche intégrée de gestion de la qualité. Les travaux incluent la mise à jour en continu des politiques et procédures ainsi que la formalisation explicite d'un processus d'évaluation des risques en matière de qualité et d'un processus de suivi en continu et de prise de mesures correctives. Cet exercice est réalisé en continue tout au long de l'année, conformément à notre guide de gestion de la qualité.
- 24 La formation continue des membres de l'équipe est un pilier important du maintien et de l'amélioration de notre performance. Au cours de l'année 2024, ce sont 228 heures (147 heures en 2023) de formation, à un coût de 7 609 \$ (8 360 \$ en 2023), qui ont été suivies par ces derniers, y compris la vérificatrice générale.
- 25 Ces formations leur ont permis de maintenir à jour leurs connaissances en matière de comptabilité du secteur public, d'audit financier, de gestion des risques, d'audit de performance, de gouvernance et d'éthique. Les membres de l'équipe participent également à des formations directement liées aux activités auditées lorsque cela est opportun.

7. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

- 26 En 2024, le Bureau a poursuivi la mise en œuvre et l'amélioration continue des mesures prévues à la Politique sur la protection des renseignements personnels et aux procédures en matière de leur protection, afin de veiller au respect de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ c. A-2.1).

8. BUDGET ET UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

8.1 Budget et dépenses pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024

- 27 Le budget minimal du Bureau est défini par l'article 107.5 de la LCV et ne peut être inférieur à un pourcentage des dépenses prévues au budget de fonctionnement de la Ville. Pour l'année 2024, le conseil municipal lui a alloué un budget global de 1 456 981 \$ (1 387 309 \$, en 2023). Un budget additionnel de 50 000 \$ a été accordé en lien avec la demande reçue en vertu de l'article 107.12 de la LCV pour l'audit spécifique demandé par le conseil municipal, portant ainsi le budget total à 1 507 161 \$. Nous avons assumé à même notre budget la portion des dépenses afférentes à la réalisation de ce mandat pour 2024. Par conséquent, le montant total de ce budget spécial n'ayant pas été utilisé, notre excédent sera retourné au surplus de la Ville. Les dépenses réelles sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 – Comparaison des dépenses de 2024 et de 2023 (en dollars)

Catégorie de dépense	2024	2023	Variation
Salaires et avantages sociaux	1 168 457	1 077 409	91 049
Services professionnels	241 985	171 917	70 068
Divers	22 427	22 298	129
Total	1 432 869	1 271 624	161 246

8.2 Contrats de services professionnels

- 28 Les honoraires professionnels représentent la deuxième charge en importance, après les salaires et les avantages sociaux. Des professionnels en audit de performance et en audit financier nous assistent dans la réalisation de travaux d'audit, notamment pour l'exercice du contrôle de la qualité. Nous avons également recours à des experts spécialisés dans des domaines liés à nos sujets d'audit de performance, à un actuair pour l'audit financier de même qu'à des juristes.
- 29 La vérificatrice générale dispose d'une indépendance pour l'octroi des contrats de son bureau, vu son rôle particulier. Les services professionnels reçus dans l'année ont été encadrés par des contrats de gré à gré de moins de 25 000 \$. Le tableau 2 en présente la répartition.

Tableau 2 – Répartition du coût des services professionnels en 2024 et en 2023 (en dollars)

Catégorie de services	2024	2023	Variation
Audit financier et conformité	41 352	18 297	23 055
Audit de performance	167 000	122 959	44 041
Autres	20 578	30 661	(10 083)
Honoraires pour audit spécifique	13 055	—	13 055
Total	241 985	171 917	70 068

- 30 L'augmentation du coût des services professionnels s'explique par plusieurs éléments qui ont eu une incidence sur la réalisation de nos travaux en 2024. Ces éléments ponctuels sont liés à la situation de 2024 et, par conséquent, ne sont pas récurrents annuellement, notamment l'ajout de services externes pour compenser l'absence de ressources permanentes.
- 31 Notre retour à titre de co-auditeur des états financiers a nécessité des travaux pour les soldes d'ouverture et des honoraires supplémentaires pour valider les effets de la *Loi sur les régimes de retraite municipaux* (Loi 15) sur les avantages sociaux futurs. Les services récurrents relatifs à l'audit financier concernent les travaux habituels sur les avantages sociaux futurs.

8.3 Rapport de l'auditeur indépendant

- 32 Les dépenses de fonctionnement du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024 ont été auditées par l'auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la LCV. L'état des dépenses du Bureau et le rapport de l'auditeur indépendant sont présentés à l'annexe I du présent chapitre.

9. ÉQUIPE

- 33 Le Bureau est composé, en plus de la vérificatrice générale, de six professionnels et d'une responsable du soutien administratif, en date de la préparation de ce rapport annuel. Les personnes suivantes sont celles qui réalisent les travaux d'audit et contribuent aux dossiers administratifs :
- Claude-Philippe Bouchard, CPA auditeur, auditeur;
 - Marie-Ève Dupuis, CPA auditrice, chef auditrice;
 - Michelle Gravel, CPA auditrice, chef auditrice;
 - Christine Laurin, MBA, chef auditrice;
 - Caroline Leblanc, CPA auditrice, chef auditrice;
 - Amélie Papineau, CPA auditrice, chef auditrice;
 - Lise Pharand, responsable du soutien administratif.
- 34 Ce rapport annuel a été rendu possible grâce à la contribution et au soutien indéfectible de ce personnel. Les membres de l'équipe ont contribué à différents égards au maintien du haut niveau de qualité de nos rapports. Je remercie tous les membres de mon équipe pour leur soutien, leur professionnalisme, leur grand dévouement pour la production du rapport annuel 2024.
- 35 Au moment où ce rapport sera déposé, Madame Lise Pharand nous quittera pour une retraite bien méritée après 12 ans de loyaux services au sein du Bureau. Nous lui souhaitons le meilleur dans la continuité de ses aspirations.

ANNEXE I – ÉTAT DES DÉPENSES POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024

Bureau du vérificateur général de Laval

État des dépenses pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024

Rapport de l'auditeur indépendant	2 - 4
État des dépenses du Bureau du vérificateur général de Laval et note complémentaire	5



Rapport de l'auditeur indépendant sur l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général de Laval

Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.
Bureau 300
Les Tours Triomphe
2500, boul. Daniel-Johnson
Laval (Québec)
H7T 2P6

T 514 382-0270

Aux membres du conseil municipal de
Ville de Laval

Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général de Laval (ci-après le « Bureau ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, ainsi que la note 1, y compris le résumé des principales méthodes comptables (ci-après « les informations financières »).

À notre avis, les informations financières ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la méthode comptable décrite à la note 1.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Bureau conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des informations financières au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Observations – Base de présentation et restriction à la diffusion et à l'utilisation

Nous attirons l'attention sur la note 1 des informations financières, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Les informations financières ont été préparées pour permettre au Bureau de se conformer aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et les villes. En conséquence, il est possible que les informations financières ne puissent se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil municipal de la Ville de Laval, à la Vérificatrice générale de Laval et au ministre des Affaires municipales et de l'Habitation et ne devrait pas être diffusé ni utilisé par d'autres parties. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilité de la direction à l'égard des informations financières

La direction du Bureau du vérificateur général de Laval est responsable de la préparation des informations financières conformément à la méthode comptable adoptée décrite à la note 1, ce qui implique de déterminer que la méthode comptable est appropriée pour la préparation des informations financières dans les circonstances, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières prises dans leur ensemble sont exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des informations financières prennent en se fondant sur celles-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsifications, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement des contrôles internes;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Bureau;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*¹

Laval
Le 6 mai 2025

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A122487

Bureau du vérificateur général de Laval
État des dépenses et note complémentaire
pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024

	2024 Budget initial	2024 Budget révisé	2024 Réal	2023 Réal
	\$	\$	\$	\$
Salaires et avantages sociaux	1 155 879	1 155 879	1 168 457	1 077 409
Services professionnels	277 858	326 668	241 985	171 917
Divers	23 244	24 614	22 427	22 298
	<u>1 456 981</u>	<u>1 507 161</u>	<u>1 432 869</u>	<u>1 271 624</u>

NOTE 1 - MÉTHODE COMPTABLE

L'état des dépenses a été établi conformément aux exigences de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Annexe 1

LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

Extraits de la *Loi sur les cités et villes*
(RLRQ, chapitre C-19)



LOI SUR LES CITÉS ET VILLES (RLRQ, CHAPITRE C-19)

Extraits de la Loi

IV.1. VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

a. — Nomination

2018, c. 8, a. 33.

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans. Le conseil peut prolonger ce mandat sans que sa durée ainsi prolongée n'excède 10 ans.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35; 2023, c. 33, a. 16.

107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

2018, c. 8, a. 36.

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

1. un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
2. l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
3. une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
4. une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

1. soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;
2. soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1^o, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

b. — Dépenses de fonctionnement

2018, c. 8, a. 38.

107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

1. A représente 500 000 \$;
2. B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
3. C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

c . — Mandat

2018, c. 8, a. 40.

107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

2001, c. 25, a. 15.

107.6.1. Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.

107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

1. de la municipalité;
2. de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;
3. de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
 - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
 - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

1. le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
2. si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
3. si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

1. de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
2. d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

1. des états financiers annuels de cette personne morale;
2. de son rapport sur ces états;
3. de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

1. mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
2. fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

2001, c. 25, a. 15.

107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

2001, c. 25, a. 15.

107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

2001, c. 25, a. 15.

d . — Rapport

2018, c. 8, a. 45.

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

1. le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
2. le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
3. le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
4. la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
5. le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
6. l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;
7. la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

107.14. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

107.15. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

e. — Immunités

2018, c. 8, a. 48.

107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

107.17. Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

V. — VÉRIFICATEUR EXTERNE

2001, c. 25, a. 16.

108. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2016, c. 17, a. 8; 2018, c. 8, a. 49.

108.1. Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.

108.2. Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé :

1. les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
2. la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
3. tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 51; 2018, c. 8, a. 50; 2021, c. 31, a. 54; 2023, c. 24, a. 152.

108.2.0.1. Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

1. le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
2. si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
3. si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2018, c. 8, a. 51.

108.2.0.2. Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1^{er} septembre; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Le règlement ne peut être abrogé.

2018, c. 8, a. 51; 2021, c. 31, a. 55.

108.2.1. Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

1. les comptes et affaires du vérificateur général;
2. les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
3. la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1) établi par le trésorier;
4. tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 52; 2018, c. 8, a. 52; 2021, c. 31, a. 56; 2023, c. 24, a. 153.

108.2.2. Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

2018, c. 8, a. 53.

108.3. Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec dans les 30 jours suivant son dépôt au conseil. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23; 2017, c. 13, a. 53; 2018, c. 8, a. 54; 2021, c. 31, a. 57.

108.4. Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

1984, c. 38, a. 11; 2018, c. 8, a. 55.

108.4.1. Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

2001, c. 25, a. 22.

108.4.2. Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

2001, c. 25, a. 22; 2005, c. 28, a. 49.

108.5. Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

1. un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
2. un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
3. l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1^o ou 2^o;
4. une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.

108.6. Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 24.

V.1. — VÉRIFICATEUR AD HOC

2001, c. 25, a. 25.

109. En tout temps de l'année, à la demande écrite d'au moins 50 contribuables, le conseil doit aussi ordonner une vérification spéciale des comptes de la municipalité pour une ou plusieurs des cinq années antérieures, pourvu qu'aucune telle vérification n'ait déjà été faite pour les mêmes années sous l'empire du présent article ou qu'une telle vérification ne fasse partie du mandat de vérification accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Le vérificateur *ad hoc* est nommé par le conseil, mais avant sa nomination le choix que le conseil se propose de faire doit être accepté par écrit de la majorité des contribuables qui ont demandé la vérification; à défaut d'entente entre ces contribuables et le conseil, le vérificateur *ad hoc* est nommé par un juge de la Cour du Québec, sur demande de l'une des parties après avis de huit jours francs à l'autre partie.

Les frais de cette vérification sont supportés par le fonctionnaire ou employé responsable de la municipalité s'il s'est rendu coupable de détournement de fonds ou si, ayant été trouvé reliquataire, il fait défaut de rembourser le reliquat dans le délai fixé par le dernier alinéa; sinon, ils sont à la charge des personnes qui l'ont demandée, à moins que la vérification ne profite à la municipalité.

La demande de vérification en vertu du présent article doit être accompagnée d'un dépôt de 2 000 \$, lequel doit être remis aux requérants si les frais de la vérification ne sont pas mis à leur charge.

Tout vérificateur *ad hoc* nommé à ces fins peut être un particulier ou une société; il peut faire exécuter son travail par ses employés, mais alors sa responsabilité est la même que si ce travail avait été entièrement fait par lui-même. Dans le cas d'une société, la prestation du serment d'office de l'un des associés est suffisante.

Dans les 30 jours qui suivent la notification qui lui est faite d'une copie du rapport de vérification, le fonctionnaire ou employé en défaut de la municipalité doit acquitter le montant dont il a été trouvé reliquataire, ainsi que les frais de la vérification.

S. R. 1964, c. 193, a. 105; 1965 (1^{re} sess.), c. 17, a. 2; 1968, c. 55, a. 5; 1988, c. 21, a. 66; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 26; N.I. 2016-01-01 (NCPC); 2018, c. 8, a. 56.

VI. —

Abrogée, 2005, c. 6, a. 194.

2005, c. 6, a. 194.

110. (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 106; 1968, c. 53, a. 2; 1968, c. 55, a. 33; 1977, c. 52, a. 11; 1979, c. 72, a. 490; 1986, c. 31, a. 4; 1988, c. 76, a. 1; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

111. (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 107; 1977, c. 52, a. 11; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

VII. — DIRECTEUR GÉNÉRAL

1983, c. 57, a. 50.

112. Le conseil doit nommer un directeur général et fixer son traitement.

Une personne peut être le titulaire à la fois du poste de directeur général et de tout autre poste de fonctionnaire ou d'employé.

Le conseil peut également nommer un directeur général adjoint qui remplace le directeur général en cas d'absence, d'empêchement ou de refus d'agir de celui-ci ou en cas de vacance de son poste. S'il ne nomme pas de directeur général adjoint, le conseil peut désigner un fonctionnaire ou employé de la municipalité pour exercer les fonctions de directeur général adjoint.

Si le conseil nomme plusieurs directeurs généraux adjoints ou désigne plusieurs fonctionnaires ou employés pour exercer les fonctions de directeur général adjoint, il établit leur compétence respective de façon à déterminer lequel remplace le directeur général dans un cas visé au troisième alinéa.

S. R. 1964, c. 193, a. 108; 1968, c. 55, a. 34; 1983, c. 57, a. 50; 1999, c. 40, a. 51; 2006, c. 60, a. 22.

113. Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête.

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.

Annexe 2

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2027



QUI NOUS SOMMES

NOTRE FONCTION

La fonction de vérificateur général est définie à la *Loi sur les cités et villes* (LCV ou Loi). Celle-ci indique que le vérificateur général doit effectuer, dans la mesure qu'il juge appropriée, la vérification des comptes et affaires de la Municipalité et des personnes morales et des organismes liés à la Ville qui répondent à des caractéristiques spécifiques, et précise la nature des audits pouvant être menés.

La LCV précise clairement son indépendance par rapport à l'Administration et établit sa responsabilité vis-à-vis du conseil municipal.

NOS RESSOURCES

Cette Loi précise les paramètres dont doit tenir compte le conseil municipal pour déterminer annuellement les ressources financières mises à la disposition du vérificateur général pour le fonctionnement de son Bureau.

NOTRE ÉQUIPE

Afin d'effectuer ces travaux avec toute la rigueur requise, la vérificatrice générale est soutenue par une équipe de cinq CPA, auditrices et auditeurs d'expérience engagés et dévoués. Elle peut s'adjoindre des consultants et consultantes ou des spécialistes, selon le cas, pour produire ses rapports selon les standards de qualité visés par les normes applicables.

NOS TRAVAUX

AUDIT DE PERFORMANCE

L'audit de performance est une évaluation indépendante et objective qui a pour but de déterminer si les ressources financières, humaines et matérielles dont disposent la Ville et les organismes visés par la LCV sont gérées avec économie, efficience et efficacité. Les missions d'audit sont réalisées conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, du Manuel de CPA Canada – Certification. Indépendante de l'administration municipale, la vérificatrice générale détermine elle-même les sujets de ses audits. Un processus de planification basé sur une analyse multicritère lui permet d'établir ses priorités. En général, elle publie de 3 à 4 rapports d'audit annuellement. Ces travaux peuvent être effectués auprès des services de la Ville de Laval ou des organismes visés par l'article 107.7 de la Loi.

AUDIT FINANCIER

Bien qu'elle n'en ait plus l'obligation, la vérificatrice générale juge approprié d'effectuer l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Laval, qui inclut une revue des travaux d'audit de la Société de transport de Laval et de la Cité de la culture et du sport de Laval, pour appliquer la norme de certification sur les audits de groupe. Ces travaux sont planifiés et réalisés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers du groupe ne comportent pas d'anomalies significatives. Cette responsabilité est assumée en co-audit avec un auditeur externe nommé par la Ville. Les travaux sont effectués conformément aux normes d'audit généralement reconnues au Canada.

AUDIT DE CONFORMITÉ

Généralement combiné à l'audit de performance, l'audit de conformité vise à s'assurer que les opérations et les activités conduites par la Ville et les organismes qui lui sont liés respectent les lois ainsi que les règlements, politiques et directives auxquels ils sont assujettis.

AUTRES TRAVAUX

Le conseil municipal peut demander à la vérificatrice générale de faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence à condition que cela n'ait pas préséance sur ses obligations principales. Le Bureau peut exercer aussi certains droits de regard sur toute personne morale qui reçoit de la Ville une subvention annuelle d'au moins 250 000 \$¹. Enfin, il a le droit d'exiger de toute personne fonctionnaire ou employée de la municipalité ou d'une personne ou organisme qui a bénéficié de cette aide² les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

¹ Le seuil est passé de 100 000 \$ à 250 000 \$ à la suite de la sanction du projet de loi 79 le 25 mars 2025.

² L'aide visée par ces travaux peut avoir été accordée par la Ville ou par une personne morale ou un organisme sous son contrôle.

NOTRE ENVIRONNEMENT

La ville de Laval est en pleine évolution, et la gestion municipale s'est complexifiée avec des enjeux sociaux et environnementaux maintenant omniprésents et financièrement exigeants. Plus que jamais, il est important que les personnes élues, qui représentent la population lavalloise, puissent compter sur l'apport de la vérificatrice générale pour les soutenir dans leur rôle d'orientation et de surveillance de l'Administration.

Ce rôle de soutien auprès du conseil municipal est particulièrement utile en vue de créer le maximum de valeur pour la population lavalloise, particulièrement dans un contexte de ressources limitées et de défis importants en matière de développement durable, notamment en ce qui concerne les logements abordables, les plans énergétiques, les transports collectifs (mobilité) et l'écofiscalité. Pour maximiser les retombées de ses actions dans ce contexte, la Ville doit travailler en collaboration avec différents partenaires.

Jouer un tel rôle pose un défi important pour le Bureau. Son actif le plus important étant son personnel et le réseau d'expertise externe qui le soutient, et il doit leur porter toute l'attention requise pour créer un environnement de travail stimulant et maintenir leur bien-être. Les méthodes de travail et les outils utilisés doivent demeurer à la fine pointe des technologies, tout en maintenant la synergie et l'agilité qui s'imposent.

NOS ASSISES

MISSION

Procurer, au conseil municipal de même qu'à la population lavalloise, un regard objectif et indépendant sur la gestion efficace, efficiente et économique des ressources, sur la fiabilité des états financiers et sur la conformité aux lois et règlements.

VISION

Compte tenu de leur pertinence et de leur qualité, les travaux de la vérificatrice générale constituent une référence privilégiée pour améliorer la gestion de la Ville et la qualité de son information financière.

VALEURS

RESPECT

Nous manifestons de la considération envers toute personne et faisons preuve d'ouverture d'esprit, de courtoisie, d'écoute et de discrétion.

INDÉPENDANCE

Nous appliquons avec rigueur les normes d'indépendance afin d'être libres de toute influence, de tout intérêt ou de toute relation pouvant porter atteinte à notre jugement professionnel et à notre objectivité, ou en donner l'apparence.

PROFESSIONNALISME

Nous appliquons avec rigueur des normes de certification et de gestion de la qualité qui assurent la qualité de nos travaux. Nous avons le souci de nous améliorer continuellement par un regard critique sur nos réalisations, par l'innovation et par notre développement professionnel.

INTÉGRITÉ

Nous réalisons notre mission en toute objectivité et avec un comportement éthique exemplaire.

NOS PILIERS

Le plan stratégique s'appuie sur quatre grandes orientations.



Ces orientations ont été précisées par des objectifs, des indicateurs et des cibles.

1. Privilégier les audits à valeur ajoutée

Le Bureau du vérificateur général réalise ses missions d’audit auprès de la Ville et des organismes visés par la LCV (art. 107.7). Ces missions sont choisies en fonction de la valeur ajoutée qu’elles peuvent apporter, notamment sur des enjeux et des risques particuliers, en réponse à des préoccupations des membres du conseil municipal et de la population lavalloise, ou encore pour améliorer la gestion exercée à la lumière des tendances émergentes. Le maintien de son implication en audit financier assure, par ailleurs, un regard complémentaire sur la fiabilité des données financières de la Ville.

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2025 ¹	Cibles 2026 ²	Cibles 2027 ³
1.1 Renforcer le processus de choix des sujets d'audit et bonifier l'information dans la base de données	Mise à jour de la méthodologie relative aux choix des sujets d'audit	Révision et adoption de la nouvelle méthodologie pour le choix des sujets d'audit du plan pluriannuel	Mise en œuvre de la méthodologie pour la révision du plan pluriannuel	Rétrospection sur la méthodologie adoptée
	Révision des fiches projets de la base de données des audits potentiels en fonction de la méthodologie adoptée et identification du moment opportun de réalisation d'un audit	Création de nouvelles fiches ou mise à jour de 100 % des fiches projets existantes de la base de données Identifier la date à laquelle la prochaine mise à jour des fiches projets sera requise	Création de nouvelles fiches et mise à jour de 100 % des fiches projets pour lesquelles la réalisation d'un audit est jugée opportune en 2026	Création de nouvelles fiches et mise à jour de 100 % des fiches projets pour lesquelles la réalisation d'un audit est jugée opportune en 2027
1.2 Réévaluer la stratégie du Bureau à titre de co-auditeur des données financières	Mener une réflexion sur le rôle du Bureau dans le cadre de l'audit financier, définir la nouvelle stratégie	Mener une réflexion sur la façon d'exercer ce rôle et définir une nouvelle stratégie		
	Définir le moment opportun pour l'implantation de la nouvelle stratégie		Implanter la nouvelle stratégie définie	
	Favoriser la mise en application des recommandations liées à l'audit financier par nos interventions auprès des Services, de la Direction générale et du comité d'audit	Contribuer à augmenter le taux d'application des recommandations en intervenant auprès des instances concernées : 2 interventions par année	Contribuer à augmenter le taux d'application des recommandations en intervenant auprès des instances concernées : 2 interventions par année	Contribuer à augmenter le taux d'application des recommandations en intervenant auprès des instances concernées : 2 interventions par année

1 Cycle de production des travaux, soit de juin 2025 à mai 2026, publié dans le rapport annuel de 2025.

2 Cycle de production des travaux, soit de juin 2026 à mai 2027, publié dans le rapport annuel de 2026.

3 Cycle de production des travaux, soit de juin 2027 à mai 2028, publié dans le rapport annuel de 2027.

2. Maintenir une recherche constante d'efficiency et de hauts standards de qualité

Le Bureau du vérificateur général vise les plus hauts standards de qualité. En plus de respecter rigoureusement les normes de certification en vigueur, il demeure constamment en quête d'innovation et exerce une vigie afin d'améliorer ses façons de faire et outils et d'être le plus efficient possible dans l'exercice de ses fonctions.

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2025	Cibles 2026	Cibles 2027
2.1 Maintenir un haut niveau de qualité dans la réalisation des missions d'audit	Proportion des missions qui respectent pleinement les normes de certification applicables	Respecter rigoureusement les normes de certification applicables Respect à 100 %	Respecter rigoureusement les normes de certification applicables Respect à 100 %	Respecter rigoureusement les normes de certification applicables Respect à 100 %
2.2 Poursuivre la transition numérique en matière d'audit	Date de l'élaboration de la stratégie	Élaborer une stratégie et des lignes directrices pour encadrer et favoriser l'utilisation des TAAO et de l'IA		
	Nombre de missions d'audit où les techniques d'audit assistées par ordinateur (TAAO) sont utilisées Nombre de missions d'audit où l'intelligence artificielle (IA) est utilisée		Appliquer graduellement la stratégie adoptée	Appliquer graduellement la stratégie adoptée
	Date du bilan de la transition numérique			Dresser un bilan des progrès réalisés dans la transition numérique
	Date de la mise en place d'un outil pour la gestion de projet et la gestion du temps	Mettre en place un outil numérique pour la gestion de projet et la gestion du temps		
2.3 Contribuer à des groupes, comités ou forums d'experts et expertes de la communauté d'audit	Nombre de groupes, comités ou forums auxquels le Bureau participe	Participer au Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) ou aux groupes de travail de l'Ordre des CPA du Québec Participation à un comité	Participer au CCSP ou aux groupes de travail de l'Ordre des CPA du Québec Participation à un comité	Participer au CCSP ou aux groupes de travail de l'Ordre des CPA du Québec Participation à un comité
	Nombre de ressources impliquées	Implication d'une ressource	Implication d'une ressource	Implication d'une ressource

3. Investir dans l'équipe

Le Bureau du vérificateur général s'assure d'investir dans sa formation et de préparer la relève pour être en mesure de maintenir son expertise et de faire face aux défis qui se présentent. Il souhaite créer un environnement où le bien-être et le développement de l'équipe contribuent à son engagement ainsi qu'à son agilité en vue de réaliser sa mission.

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2025	Cibles 2026	Cibles 2027
3.1 Établir un plan de développement triennal (formation, affectation) de chaque membre de l'équipe	Proportion des employés et employées pour lesquels un plan triennal de développement a été établi ou mis à jour	Établir un plan triennal de développement pour 100 % des employés et employées	Mettre à jour le plan triennal de développement pour 100 % des employés et employées	Mettre à jour le plan triennal de développement pour 100 % des employés et employées
	Proportion d'application des actions prévues au plan triennal de développement relevant du Bureau	Application de 75 % des actions prévues au plan triennal de développement	Application de 100 % des actions prévues au plan triennal de développement	Application de 100 % des actions prévues au plan triennal de développement
3.2 Préparer la relève pour assurer la continuité des activités du Bureau advenant un départ éventuel ou une absence prolongée	Date d'évaluation des postes et des fonctions	Évaluer les postes et fonctions vulnérables par rapport à des départs éventuels et à la relève existante		
	Identifier les postes et fonctions vulnérables pour lesquels un jumelage doit être en place	Couverture de 100 % des situations problématiques		
	Proportion des postes et fonctions vulnérables pour lesquels les processus sont documentés	Poser des actions pour les postes et fonctions où l'organisation se sent vulnérable		
	Niveau de risque des situations de vulnérabilité	Risques ramenés à un niveau acceptable pour 100 % des situations problématiques	Exercer un suivi des vulnérabilités	Exercer un suivi des vulnérabilités
	Date des suivis exercés		Suivi réalisé	Suivi réalisé

4. Bonifier la communication avec les membres du conseil municipal et du comité d'audit

Dans sa contribution à la surveillance de la gestion des fonds publics, le Bureau du vérificateur général s'assure d'avoir une communication efficace avec les membres du conseil et du comité d'audit. Nous comptons bonifier cette communication pour rendre les résultats de nos travaux plus accessibles et toujours mieux répondre aux besoins d'information exprimés par les membres du conseil ou du comité d'audit.

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2025	Cibles 2026	Cibles 2027
4.1 Renforcer les communications avec les membres du conseil municipal et du comité d'audit	Élaboration et mise en œuvre de la stratégie de communication avec les membres du conseil municipal et du comité d'audit	Élaborer la stratégie de communication au cours du dernier trimestre de 2025	Mettre en œuvre la stratégie, début 2026	Bilan de la mise en œuvre de la stratégie au cours du dernier trimestre de 2027
	Proportion de participation de la vérificatrice générale aux rencontres du comité d'audit	Participer à 100 % des comités d'audit	Participer à 100 % des comités d'audit	Participer à 100 % des comités d'audit
	Établir une communication directe avec le conseil municipal	Une communication par année	Une communication par année	Une communication par année
4.2 Soutenir l'interprétation des données financières de la Ville	Nombre de publications et de présentations produites dans l'année pour les membres du conseil ou du comité d'audit	Élaborer une banque de thèmes potentiels	Traiter d'un thème	Traiter d'un thème



Bureau du vérificateur
général de Laval

1200, boul. Chomedey,
suite 500
C.P. 422 Succ. Saint-Martin,
Laval (QC) H7V 3Z4

Téléphone
450 978-6888
Télécopieur
450 680-2866

Courriel
acces.bvg@laval.ca