



Bureau de la
vérificatrice générale
Ville d'Ottawa



Audit des frais relatifs aux terrains à vocation de parc

Avril 2026



Table des matières

Remerciements	3
Introduction.....	4
Renseignements généraux et contexte	4
Objectif et portée de cette mission d'audit.....	8
Conclusion.....	9
Constatations et recommandations des auditeurs.....	11
Appendice 1 – À propos de cette mission d'audit.....	25
Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs	27



Remerciements

Cette mission d'audit s'est déroulée sous la supervision de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous mes ordres. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à ce projet.

Cordialement,

Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.

Vérificatrice générale

La **Ligne directe de fraude et d'abus** est un service confidentiel et anonyme, grâce auquel les employés de la Ville d'Ottawa et le grand public peuvent signaler les cas présumés ou constatés de fraude ou d'abus à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept.

www.ottawa.fraudwaste-fraudeabus.ca / 1 866 959-9309



Introduction

La mission de Vérification du processus d'examen des demandes de permis d'aménagement faisait partie du Plan de travail de vérification 2024-2025 du Bureau de la vérificatrice générale (le « BVG »), approuvé par le Conseil municipal (le « Conseil ») le 6 décembre 2023. Le présent rapport d'audit a été présenté en septembre 2025 au Comité de la vérification. Les processus se rapportant aux frais relatifs aux terrains à vocation de parc ont été expressément exclus de la portée de cette mission d'audit. C'est pourquoi nous avons lancé un audit distinct, consacré aux frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

Renseignements généraux et contexte

Le contexte législatif

La [*Loi sur l'aménagement du territoire*](#) (la « Loi ») de l'Ontario détermine les règles à respecter dans l'aménagement du territoire dans cette province et donne aux municipalités le pouvoir de planifier l'aménagement du territoire. En vertu des articles 42, 51.1 et 53 de la Loi, les municipalités peuvent, dans le cadre du processus d'approbation de l'aménagement et du réaménagement des terrains, obliger les promoteurs à céder des terrains pour les aménager en parcs, à offrir un règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc ou à faire les deux à la fois. L'objectif de cette cession de terrains ou de ce règlement financier consiste à accroître la superficie consacrée aux parcs pour s'adapter à la densification issue des projets d'aménagement.



Dans certains cas, la cession de terrains est la solution la plus pratique pour répondre aux besoins liés à la croissance démographique; toutefois, il est parfois plus efficace d'exiger un règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc que d'affecter les terrains à la création de parcs.

En 2022, le gouvernement provincial a adopté le projet de loi 23 (*Loi de 2022 visant à accélérer la construction de plus de logements*) (le « projet de loi 23 »), qui avait pour effet d'apporter des modifications à la Loi, notamment en prévoyant des exemptions dans l'affectation des terrains à la création de parcs et des changements dans le mode de calcul (soit les proportions prévues). En vertu du projet de loi 23, les proportions prévues pour l'affectation de



terrains à la création de parcs ont baissé, et un taux maximum de cession de terrains a entre autres été établi d'après la superficie des terrains aménageables.

Le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc à Ottawa

Le *Règlement sur l'affectation de terrains à la création de parcs* ([Règlement n° 2022-280 dans sa version modifiée](#)) de la Ville d'Ottawa (la « Ville ») (le « Règlement municipal ») prévoit la superficie des terrains à vocation de parc à céder à la Ville, le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc ou les deux à la fois, à titre de condition à respecter pour approuver une demande d'aménagement ou pour délivrer le permis de construire (d'après les proportions prévues et les exigences exprimées dans la Loi).

La Ville a aussi adopté la [Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc](#) (la « Politique ») afin de garantir « l'utilisation prudente et cohérente des fonds perçus pour les infrastructures des parcs et des loisirs ». La Politique définit les raisons pour lesquelles la Ville peut invoquer un règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc et institue les mécanismes selon lesquels les fonds issus des règlements financiers sont utilisés et comptabilisés. Font entre autres partie des projets recevables :

- les projets d'acquisition de terrains pour les besoins de l'aménagement des parcs publics;
- les projets d'infrastructures pour l'aménagement de nouveaux parcs publics ou pour l'augmentation de la capacité des parcs publics et des établissements récréatifs existants;
- les projets de réparation, de renouvellement et de remplacement pendant le cycle de la durée utile par rapport aux infrastructures des parcs et des loisirs. Plus précisément, la Ville peut faire appel au règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc pour faire avancer (en les accélérant) les travaux de réparation et de remplacement, durant le cycle de leur durée utile, des infrastructures des parcs et des loisirs, sans toutefois pouvoir s'en servir pour réparer ou remplacer des infrastructures dans l'année au cours de laquelle ces travaux sont budgétés. La Ville peut aussi se servir de ce règlement financier pour améliorer des infrastructures existantes;
- le volet hors croissance des projets d'aménagement des infrastructures des parcs et des loisirs liés à la croissance (aussi appelés « avantages pour les



aménagements existants » ou « AAE »).¹

La Politique fait aussi état des modalités de la répartition, au sein de l'administration municipale, des fonds perçus au titre des règlements financiers :

- soixante pour cent (60 %) des fonds versés sont destinés à être utilisés dans le quartier dans lequel se trouvent les infrastructures à aménager;
- quarante pour cent (40 %) des fonds versés sont consacrés aux besoins de la Ville;
- dans les zones administratives spéciales indiquées dans le Règlement municipal, cent pour cent (100 %) des fonds versés sont destinés à être utilisés dans la zone administrative spéciale dans laquelle se trouvent les infrastructures à aménager.²

Les municipalités de toute la province ont adopté des approches différentes dans la répartition des fonds issus des règlements financiers. Le modèle le plus proche de la Ville est celui de Toronto : dans cette ville, les fonds perçus sont répartis en parts égales entre l'acquisition des terrains d'une part et, d'autre part, l'aménagement ou la modernisation de parcs et d'infrastructures récréatives. Dans ce modèle de répartition en parts égales, les fonds sont ensuite répartis également entre la Ville et les quartiers.³

Le paysage actuel

Le Conseil municipal a approuvé, en septembre 2022, le nouveau *Règlement sur l'affectation de terrains à la création de parcs*. Dans la foulée de l'adoption de ce règlement municipal, l'industrie de la promotion immobilière a déposé plusieurs appels auprès du Tribunal ontarien de l'aménagement du territoire (TOAT). Les Services juridiques et la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) se sont consacrés diligemment à la résolution de tous les problèmes en instance avec l'aide d'un médiateur nommé par le TOAT. Tous les frais relatifs aux terrains à vocation de parc perçus après septembre 2022 avaient été retenus en attendant que le tribunal

¹ L'Étude préliminaire sur les redevances d'aménagement de la Ville précise le pourcentage des projets d'infrastructures de parcs et de loisirs recensés pour la croissance, qui apportent des avantages à la population existante (et non seulement des données sur la nouvelle hausse de la population) et qui sont financés non pas à partir des redevances d'aménagement, mais plutôt grâce à d'autres sources de financement des immobilisations, dont le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc. C'est ce qu'on entend par « volet hors croissance ».

² La zone administrative spéciale est une zone géographique désignée qui s'étend au-delà des frontières des quartiers et qui a été établie par le Conseil municipal; la totalité (100 %) du règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc perçu auprès du promoteur dans cette zone est consacrée exclusivement au réinvestissement dans la même zone.

³ Comme l'ont fait savoir les représentants de la Ville de Toronto, les districts représentent les zones géographiques dont les frontières sont établies par la Ville, ce qui comprend plusieurs quartiers.



rende ses décisions finales dans les appels, dans l'éventualité dans laquelle il faudrait apporter des redressements financiers. En décembre 2025, l'avocat général de la Ville a annoncé que 50 % des fonds bloqués seraient débloqués.

Le **tableau 1** ci-après donne la répartition détaillée, au 31 décembre 2025, du compte du règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc de chaque quartier et de la Ville.

Tableau 1 : Soldes issus du règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc au 31 décembre 2025

Quartiers électoraux	Soldes disponibles (\$)	Soldes bloqués (\$)	Total des soldes (\$)
1 - Orléans-Est-Cumberland	583 737	668 239	1 251 976
2 - Orléans-Ouest-Innes	706 143	365 560	1 071 704
3 - Barrhaven-Ouest	870 848	101 441	972 289
4 - Kanata Nord	1 253 894	645 071	1 898 965
5 - Ouest Carleton-March	636 592	544 179	1 180 771
6 - Stittsville	792 622	568 278	1 360 900
7 - Baie	1 062 090	591 526	1 653 616
8 - Collège	1 010 539	388 349	1 398 888
9 - Knoxdale-Merivale	444 235	174 892	619 127
10 - Gloucester-Southgate	940 126	436 075	1 376 201
11 - Beacon Hill/Cyrville	900 912	820 921	1 721 833
12 - Rideau-Vanier	2 844 778	2 386 418	5 231 196
13 - Rideau-Rockliffe	1 063 795	539 523	1 603 318
14 - Somerset	6 855 415	1 877 985	8 733 400
15 - Kitchissippi	1 985 977	2 841 435	4 827 413
16 - Rivière	1 624 487	335 267	1 959 754
17 - Capitale	962 488	229 203	1 191 691
18 - Alta Vista	238 632	116 099	354 731
19 - Orléans-Sud-Navan	1 581 516	654 942	2 236 458
20 - Osgoode	892 236	287 663	1 179 900
21 - Rideau-Jock	830 967	260 320	1 091 287
22 - Riverside-Sud-Findlay Creek	536 206	432 404	968 610
23 - Kanata-Sud	523 613	63 800	587 413
24 - Barrhaven-Est	187 895	37 361	225 256
Total - Quartiers	29 329 742	15 366 954	44 696 696
Ensemble du territoire de la Ville	9 885 524	9 408 238	19 293 762
Secteur Preston-Carling	574 387	89 307	663 694
Financement de l'aménagement de parcs/contributions des promoteurs	270 449	8 358	278 807
Total global	40 060 102	24 872 856	64 932 958



Objectif et portée de cette mission d'audit

L'objectif de cette mission d'audit consistait à savoir si la Ville a mis en place les processus et les contrôles nécessaires pour gérer avec efficacité et efficience les frais relatifs aux terrains à vocation de parc et pour évaluer la circonspection dont elle fait preuve dans l'affectation des frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

Cet audit a principalement porté sur :

- la détermination des frais relatifs aux terrains à vocation de parc dans le processus de traitement des demandes d'aménagement;
- la priorisation, la sélection et l'approbation des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc;
- la préplanification des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

Plus particulièrement, cette mission a consisté à prélever un échantillon :

- de dossiers portant sur les demandes d'aménagement dans lesquels la Ville a dû percevoir les frais relatifs aux terrains à vocation de parc;
- de projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc, réalisés et actifs depuis janvier 2024 (dans certains quartiers comme sur tout le territoire de la Ville).

La portée de cette mission d'audit pour différents projets était limitée à la planification initiale des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc et à la coordination de la DGLCI et d'autres directions générales dans la mise au point d'une charte de projet.

Cette mission d'audit **ne s'étendait pas** :

- à l'ensemble du processus d'examen des demandes de permis d'aménagement, qui faisait l'objet de la [Vérification du processus d'examen des demandes de permis d'aménagement](#) du BVG, dont le rapport a été déposé en septembre 2025;
- à la réalisation des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc (soit après l'approbation de la charte du projet et lorsque la Direction générale des services d'infrastructure et d'eau [DGSIE] prend en charge la responsabilité du projet pour ce qui est des travaux d'étude et de réalisation), puisqu'une mission d'audit plus vaste dans ce secteur fait



partie de notre [Plan de travail d'audit 2026-2027](#);

- à la cession de terrains à vocation de parc;
- aux processus se rapportant aux redevances d'aménagement, qui pourrait faire l'objet d'une éventuelle mission d'audit indépendante.

Le lecteur est invité à consulter [l'appendice 1](#) pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de cette mission d'audit, qui s'est déroulée conformément aux [Normes internationales d'audit interne \(2024\)](#) de l'Institut des auditeurs internes.

Conclusion

Si la répartition des fonds issus des règlements financiers entre les quartiers et l'ensemble de la Ville est un cas d'espèce, compte tenu du modèle de répartition à raison de 60/40, nous avons constaté, dans notre audit, que la Ville redonne la majorité des fonds au quartier pour lui permettre d'investir davantage dans les terrains à vocation de parc et les infrastructures de loisirs dans le secteur dans lequel se déroule le projet d'aménagement afin de tenir compte de la croissance démographique.

À l'heure actuelle, le processus de sélection des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc est régi par la Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc, qui oblige à obtenir l'accord du conseiller municipal dans la sélection des projets auxquels sont consacrés des fonds issus des règlements financiers propres au quartier. Dans la pratique, les conseillers municipaux déterminent la façon la plus judicieuse d'utiliser les fonds attribués au compte du règlement financier de leur quartier, dans le respect des limites fixées dans la politique pour l'admissibilité des dépenses. Il se peut que ces décisions, prises sans cohésion dans l'ensemble des quartiers, ne cadrent pas avec l'ensemble des priorités de la Ville dans l'aménagement des infrastructures des parcs et des loisirs, ce qui limite aussi la capacité de la Ville à démontrer constamment qu'elle dépense ces fonds avec circonspection. La Ville a aussi l'occasion d'établir une stratégie de dépenses par rapport aux fonds issus des règlements financiers pour l'ensemble de la municipalité.

Notre audit a aussi permis de constater qu'à l'heure actuelle, la comptabilité des activités portant sur le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc ne concorde pas avec les exigences exposées dans la Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc, qui sont destinées à assurer la transparence dans la dépense de ces frais.



Nous avons constaté qu'il y avait déjà eu des difficultés dans la planification des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc en raison de la capacité du personnel et de l'inconcordance des attentes entre le personnel de la Ville et les conseillers municipaux. L'adoption récente d'un processus de réception des demandes, les ressources supplémentaires planifiées et l'amélioration de la collaboration parmi les équipes devraient permettre d'optimiser, à terme, la planification des projets.

Nous avons décrit dans leurs grandes lignes, dans une lettre de recommandations qui a été adressée directement à la direction, d'autres possibilités de renforcer les pratiques dans la documentation.

Nous avons attribué, à chacune des constatations de ce rapport, une cote qui priorise les mesures correctives correspondantes. Les cotes sont définies dans [l'appendice 2](#).

Valeur de l'audit : Les recommandations qui découlent de cet audit permettront de s'assurer que les fonds issus des règlements financiers sont consacrés aux priorités de la Ville et qu'il est possible de démontrer que les fonds disponibles sont dépensés avec circonspection. En outre, les considérations qui résultent de ce rapport permettront d'assurer l'efficacité et l'efficience des processus de priorisation et de planification.



Constatations et recommandations des auditeurs

1. Fonds issus des règlements financiers dans les quartiers

La Politique délègue, aux directeurs généraux de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations et de la Direction générale des services d'infrastructure et d'eau, le pouvoir d'affecter les fonds issus des règlements financiers aux projets recevables se rapportant aux parcs existants ou à la création de nouveaux parcs qui n'ont aucun lien avec le processus d'examen des demandes de permis d'aménagement. Pour la tranche des 60 % du règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc perçus et attribués à des comptes de quartier, il faut l'accord du conseiller du quartier pour dépenser ces fonds issus des règlements financiers.

1.1 Compte tenu des pouvoirs discrétionnaires attribués aux conseillers municipaux pour la dépense des frais relatifs aux terrains à vocation de parc, il y a un risque puisqu'il se peut que les décisions soient prises d'après différentes priorités, sans tenir compte de l'ensemble des besoins en parcs et en loisirs de la Ville.

**Cote de priorité :
risque modéré**

L'audit a permis de constater que même si les fonds apportés aux quartiers par le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc relèvent directement de la compétence de la Ville, les conseillers municipaux considèrent généralement que c'est à eux qu'il revient d'administrer les soldes issus du règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc. Si la politique délègue ce pouvoir à la direction, dans la pratique, ce sont les conseillers municipaux qui définissent et priorisent les projets à réaliser dans leur quartier selon les paramètres des conditions d'admissibilité de la Politique, alors que la DGLCI donne son accord si les projets proposés répondent aux exigences de l'admissibilité et de la viabilité. Nous croyons savoir que dans certains cas, la DGLCI soumettra des idées de projet aux conseillers municipaux pour examen.

Bien que l'on reconnaisse que la participation des conseillers municipaux à la sélection des projets apporte une valeur considérable puisqu'ils sont directement au fait des besoins de leur collectivité, l'approche adoptée dans la priorisation des projets varie considérablement dans l'ensemble des quartiers : les résidents peuvent déposer les demandes et les plaintes, et il est possible de consulter les associations communautaires ou de tenir plus généralement compte de l'état des actifs ou de la localisation des projets d'aménagement destinés à générer les fonds.



Les projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc prélevés dans l'échantillon portaient aussi bien sur des bancs publics à installer dans les parcs en contrepartie d'environ 5 000 \$ que sur la modernisation de terrains de basketball à des prix de l'ordre de 750 000 \$ (ce qui comportait une contribution puisée dans les fonds issus des règlements financiers pour l'ensemble de la Ville). La vérification des dossiers a permis de confirmer que les projets sélectionnés respectaient la Politique et cadraient généralement avec le Plan directeur des infrastructures des parcs et des loisirs. Toutefois, sans l'adoption d'une approche globale dans la gestion des priorités relatives aux infrastructures des parcs et des loisirs propres à chacun des quartiers, ainsi qu'aux priorités communes à l'ensemble des quartiers, il se peut que les projets sélectionnés ne répondent pas aux priorités absolues et aux besoins impérieux de la Ville. En outre, l'objectif des fonds issus des règlements financiers consiste à répondre aux impératifs dans l'aménagement des infrastructures des parcs et des loisirs en raison de la croissance de la population, et certains projets sélectionnés ne répondent pas toujours à ces impératifs. Dans notre mission d'audit, nous avons relevé des cas dans lesquels le personnel de la Ville a exprimé des inquiétudes sur la priorité ou la viabilité d'un projet proposé; il s'est toutefois produit des cas dans lesquels les projets ont quand même été réalisés à la demande des conseillers municipaux.

En 2025, la DGLCI a lancé à l'essai un processus de réception des demandes afin de mieux structurer la sélection des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc. Les conseillers municipaux ont soumis des listes de priorités, que la DGLCI et d'autres parties prenantes de la Ville ont évaluées pour savoir si les projets étaient recevables, s'ils cadraient avec les priorités de la Ville et s'ils étaient viables. Dans certains cas, le personnel a recommandé

Exemples de projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc

- Acquisition de terrains
- Améliorations apportées aux structures de jeux
- Équipement d'entraînement physique en plein air
- Parc pour chiens sans laisse
- Commodités pour les centres récréatifs
- Terrain de basketball
- Aire de jeux d'eau





d'apporter des changements à l'ordre des priorités. Malgré ces recommandations, plusieurs conseillers municipaux ont décidé de s'en remettre à leurs priorités originelles, et les motifs justifiant cette dérogation aux recommandations du personnel n'ont pas été consignés par écrit, ce qui vient encore démontrer la prépondérance des pouvoirs exercés par les conseillers municipaux lorsqu'il s'agit de savoir à quoi il faut consacrer les fonds apportés aux quartiers par le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

En raison des similitudes relevées dans les modèles d'Ottawa et de Toronto, nous avons mené une analyse comparative des processus de ces deux villes. L'examen a permis de constater que dans la Ville de Toronto, la direction doit définir et recommander les projets à financer en faisant appel aux comptes des règlements financiers de l'ensemble de la municipalité et du quartier. Le personnel de la Ville présente pour commentaires aux conseillers municipaux les projets qu'il recommande; toutefois, c'est au personnel plutôt qu'aux représentants élus qu'appartient le pouvoir de prendre les décisions définitives.

Les priorités établies dans les dépenses et les décisions adoptées par les différents conseillers pourraient avoir pour effet de ne pas consacrer les fonds issus des règlements financiers aux secteurs qui en ont le plus besoin ou qui correspondent le plus aux priorités stratégiques de la municipalité, ce qui limite la capacité de la Ville à démontrer l'optimisation des ressources et pourrait permettre de croire que les décisions prises dans les dépenses obéissent à des motifs politiques au lieu d'être opérationnellement neutres.

RECOMMANDATION 1 – ÉVALUER LES PROJETS PAR RAPPORT AUX CRITÈRES D'ÉVALUATION ÉTABLIS

Conformément au processus de réception des demandes mis à l'essai, le directeur général de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations devra évaluer chaque projet proposé à financer par le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc par rapport à un ensemble établi de critères d'évaluation pour s'assurer que les projets cadrent avec les priorités de la Ville et constituent une affectation circonspecte des fonds. Lorsqu'elles auront été évaluées et classées en ordre de priorité, les décisions définitives à prendre relativement aux dépenses devront toujours être prises par le directeur général, conformément aux pouvoirs délégués établis.



RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans la version révisée de la Politique sur le règlement financier (RF) des frais relatifs aux terrains à vocation de parc, que la direction vise à finaliser et que le Conseil municipal devrait approuver au troisième trimestre de 2027, la Ville recommandera d'adopter un nouveau processus collaboratif pour recenser les projets potentiels, confirmera le processus d'évaluation et de priorisation mis au point dans le cadre du projet pilote de 2025 et exercera des pouvoirs clairs pour les décisions finales sur les dépenses d'après les pouvoirs délégués au directeur général. La Ville continuera d'appliquer la matrice d'évaluation des RF pour faire concorder les projets avec les priorités de l'administration municipale et de la collectivité, et le directeur général se servira de cette matrice pour délivrer les approbations définitives dans chacun des nouveaux projets de RF. Dans le cadre de ce nouveau processus, toutes les évaluations de projets et toutes les décisions d'approbation seront consignées par écrit et publiées sur le site SharePoint des RF.

2. Fonds issus des règlements financiers pour l'ensemble de la Ville

Comme l'explique la Politique, la Ville consacre à un fonds de réserve constitué pour l'ensemble de la municipalité 40 % des fonds issus des règlements financiers. Conformément à la Politique, les projets qui s'étendent à l'ensemble de la municipalité sont constitués des « aménagements pertinents ou fournissant des services à la population de la ville dans son ensemble ou d'une partie de la ville plus grande qu'un seul quartier ».

Les fonds issus des règlements financiers pour l'ensemble de la municipalité sont généralement consacrés à trois activités :

1. **Apports relatifs aux avantages pour les aménagements existants (AAE) :** Ces apports portent sur les projets d'infrastructures liés aux travaux d'aménagement, dans lesquels une partie des fonds servira aux résidents existants, comme l'explique l'Étude préliminaire sur les redevances d'aménagement. Dans ces cas, la part de la municipalité dans le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc constitue l'une des sources de financement pour la tranche distincte des redevances d'aménagement.
2. **Projets lancés par la DGLCI et recevables en vertu de la Politique :** Il s'agit notamment des projets d'acquisition de terrains ainsi que des améliorations apportées aux infrastructures de parcs et de loisirs au niveau des quartiers.



3. **Apports aux projets existants** : Il s'agit entre autres du financement des projets par le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc, de l'appoint des projets d'infrastructures ou des travaux accélérés d'entretien selon le cycle de la durée utile dans les cas où le projet a un impact sur un quartier ou sur des services qui s'étendent à l'ensemble de la municipalité.

Dans les exercices financiers 2024 et 2025, un total de 12 209 826 \$ dans les règlements financiers des frais relatifs aux terrains à vocation de parc a été consacré à des projets; une part de 71 % a été affectée aux apports relatifs aux avantages pour les aménagements existants.

2.1 Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de plan ni de stratégie en bonne et due forme qui régit l'affectation des fonds issus des règlements financiers pour l'ensemble de la municipalité.

**Cote de priorité :
risque modéré**

Nous avons vérifié un échantillon de projets réalisés pour l'ensemble de la municipalité, ce qui nous a permis de constater que les initiatives sélectionnées étaient recevables en vertu de la Politique et cadraient généralement avec les priorités de la Ville. Hormis la catégorie des apports relatifs aux avantages pour les aménagements existants, qui sont déterminés dans le cadre du processus de budgétisation, la direction de la DGLCI décide des projets auxquels est consacré le financement par le règlement des frais relatifs aux terrains à

Exemples de projets financés grâce à la part de la Ville dans le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc

- Acquisition de terrains
- Planchodrome
- Terrain de basketball
- Terrains de tennis et de pickleball
- Sentier polyvalent éclairé
- Sentiers de marche et de ski avec panneaux indicateurs

vocation de parc pour l'ensemble de la municipalité. Or, à l'heure actuelle, il n'y a pas de plan ni de stratégie en bonne et due forme qui guide ces décisions. C'est pourquoi les dépenses ont tendance à être prises ponctuellement en fonction des besoins émergents. À titre d'exemple, des projets financés grâce à la part des quartiers dans les règlements des frais relatifs aux terrains à vocation de parc ont nécessité des fonds supplémentaires provenant de la part de la Ville dans ces règlements en raison des surcoûts budgétaires.

Même si une tranche importante de la part de la Ville dans le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc est consacrée aux apports destinés aux avantages pour les aménagements existants, il reste suffisamment de fonds disponibles pour financer d'autres projets recevables. Toutefois, s'il n'y a pas de stratégie, rien ne donne



l'assurance que ces fonds sont consacrés aux priorités stratégiques absolues relatives à la croissance de la Ville.

De plus, nous avons appris qu'il n'y a pas de considérations formelles relatives à l'équité dans le cadre des décisions adoptées pour l'affectation de la part de la Ville dans les fonds issus des règlements financiers. Certains quartiers perçoivent peu de règlements financiers des frais relatifs aux terrains à vocation de parc au niveau des quartiers en raison du nombre limité de projets d'aménagement ou de réaménagement, ce qui augmente le risque de disparités dans le réaménagement des parcs et dans l'aménagement des infrastructures de loisirs sur tout le territoire de la Ville. À l'heure actuelle, l'approche ponctuelle dans l'affectation de la part de la Ville dans les fonds issus des règlements financiers limite sa capacité à appliquer constamment le point de vue de l'équité ou à se pencher proactivement sur les inégalités dans l'ensemble du territoire municipal par rapport aux infrastructures des parcs et des loisirs.

RECOMMANDATION 2: ÉTABLIR UNE STRATÉGIE POUR RÉGIR LA PART DE LA VILLE DANS LES FONDS ISSUS DES RÈGLEMENTS FINANCIERS

Le directeur général de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations devrait créer une stratégie pour régir l'utilisation des fonds issus des règlements financiers pour l'ensemble de la Ville afin de s'assurer que l'affectation de ces fonds cadre avec le Plan directeur des infrastructures des parcs et des loisirs et avec d'autres lignes de conduite pertinentes.

Dans le cadre de cette stratégie, il faudrait appliquer le point de vue de l'équité dans l'établissement des priorités à attribuer à l'affectation de la part de la Ville dans les fonds issus des règlements financiers, ce qui devrait entrer en ligne de compte dans la prochaine révision et la prochaine mise à jour de la Politique.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Elle mettra au point une stratégie formelle pour guider l'application, à l'échelle de la ville, de la politique sur les règlements financiers (RF), en veillant à ce qu'elle concorde avec le Plan directeur des infrastructures des parcs et des loisirs (PDIPL).

Cette stratégie permettra d'établir clairement les priorités et d'intégrer le point de vue de l'équité comme le recommande le PDIPL.



La direction se penchera sur la possibilité de tenir compte de ces éléments dans la prochaine mise à jour de la Politique sur les RF, qui devrait être finalisée au troisième trimestre de 2027.

3. Comptabilisation des activités relatives au règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc

La Politique décrit dans leurs grandes lignes les exigences précises à respecter dans la surveillance et la comptabilisation de l'affectation des fonds issus des règlements financiers. Conformément à la Politique, le trésorier doit présenter, dans le premier trimestre de chaque exercice, un rapport financier au Comité de l'urbanisme et au Conseil municipal. Ce rapport doit faire la synthèse :

- des soldes des fonds de réserve;
- des intérêts encaissés;
- des frais perçus dans chaque quartier et dans l'ensemble de la Ville;
- des terrains acquis;
- des détails de tous les travaux financés, des coûts de chacun des projets ainsi que de l'information sur les sources de financement auxiliaires.

La Politique oblige aussi le trésorier à adresser aux conseillers municipaux une note de service trimestrielle faisant état des soldes issus du règlement financier.

3.1 À l'heure actuelle, la comptabilisation des fonds issus des règlements financiers ne respecte pas parfaitement les exigences exposées dans la Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

**Cote de priorité :
risque modéré**

Cette mission d'audit a permis de confirmer que les conseillers municipaux reçoivent des notes de service trimestrielles faisant état des soldes issus du règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc des quartiers, de l'ensemble de la Ville et des zones administratives spéciales. Depuis que le *Règlement sur l'affectation de terrains à la création de parcs* fait l'objet d'un appel devant le TOAT, ces notes de service font aussi état du total des revenus retenus en attendant le dénouement de l'appel.

Toutefois, cette mission d'audit a permis de constater que les exigences exposées dans la Politique sur les rapports annuels ne sont pas respectées.

- Le rapport annuel de 2023 fait état des détails du financement des infrastructures en ce qui concerne toutes les transactions de règlement financier des frais relatifs



aux terrains à vocation de parc comptabilisées en 2023 pour les besoins de l'affectation des terrains à la création de parcs à même les comptes de l'ensemble de la Ville et des quartiers; or, ce rapport n'a été publié qu'en décembre 2024, soit plusieurs mois après l'échéance fixée dans la Politique pour le premier trimestre.

- Le rapport publié pour 2024 ne comprenait que de l'information financière générale, par exemple les soldes d'ouverture et de clôture, les intérêts encaissés, les revenus et les transferts. Ce rapport ne donnait pas de détails sur les projets financés grâce au règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc ni sur les autres sources de financement de ces projets, comme l'exige la Politique.

Par conséquent, les récents rapports ne donnent pas d'information complète sur l'affectation des fonds issus des règlements financiers. C'est pourquoi les conseillers municipaux ont exprimé des inquiétudes à propos de leur droit de regard limité sur la dépense de la part de la Ville dans les frais relatifs aux terrains à vocation de parc et sur le manque de clarté des critères appliqués pour prendre des décisions dans le financement des projets.

La non-conformité aux exigences de la Politique relatives au rapport réduit la transparence dans l'affectation des fonds issus des règlements financiers lorsqu'il s'agit de démontrer que les décisions prises dans les dépenses cadrent avec les priorités stratégiques.

RECOMMANDATION 3 – RESPECTER LES EXIGENCES RELATIVES AUX RAPPORTS ANNUELS

Le directeur général de la Direction générale des finances et des services organisationnels et chef des finances devrait, en collaboration avec le directeur général de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations, s'assurer que les exigences relatives au rapport annuel de la Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc sont respectées afin de démontrer que la Ville donne en temps voulu de l'information pertinente sur l'affectation de ces fonds.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel rajustera le rapport annuel actuel sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc qui est déjà en place pour veiller à respecter parfaitement les exigences relatives aux rapports annuels exposées dans la Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc, à partir du premier trimestre de 2027.



4. Planification des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc

Lorsque le directeur général de la DGLCI et le conseiller du quartier ont donné leur accord pour lancer un projet financé par règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc, les planificateurs de parcs de la DGLCI mettent au point la charte du projet, qui décrit les modalités selon lesquelles le projet sera planifié, exécuté et géré. Après avoir été mise au point, la charte du projet est soumise à l'examen de la Direction générale des services d'infrastructure et d'eau; puis, un gestionnaire de projets de la Direction générale des services d'infrastructure et d'eau est affecté à l'encadrement des travaux détaillés de conception et de construction.

Des conseillers municipaux ont fait savoir que pour les projets financés à même les fonds issus des règlements financiers émanant de leurs comptes de quartier, ils croient qu'ils sont redevables des résultats de ces projets; c'est pourquoi ils jouent un rôle de surveillance active dans la planification et la réalisation de ces projets.

4.1 Les contraintes de capacité et la discordance des attentes ont donné lieu à des approches incohérentes dans la planification des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc

**Cote de priorité :
risque modéré**

La mission d'audit a permis de confirmer plusieurs difficultés intimement liées dans la planification et la réalisation des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc. Traditionnellement, les demandes de projets ont été lancées au cas par cas : autrement dit, les planificateurs de parcs géraient souvent les projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc de front avec d'autres projets et responsabilités. Cette capacité opérationnelle ainsi limitée avait pour effet de prolonger les délais de planification. Si le nouveau processus de réception des demandes a permis de coordonner le déroulement des travaux, le déblocage des fonds déjà retenus en raison de l'appel déposé auprès du TOAT devrait augmenter considérablement la demande exprimée pour l'affectation de ces fonds, ce qui fait peser de nouvelles pressions sur des ressources planificatrices déjà limitées. La DGLCI fait appel à du personnel temporaire pour surmonter ces contraintes de capacité.



À l'étape de la charte du projet, les planificateurs de parcs préparent des budgets et des calendriers préliminaires d'après de l'information limitée sur la portée des travaux. Ces premières estimations sont communiquées aux conseillers municipaux avant la fin de l'analyse détaillée, ce qui donne lieu à des attentes qui pourraient être très différentes des



estimations plus exactes produites pendant la conception détaillée — malgré le fait que d'importantes provisions pour éventualités sont constituées dans ces premières estimations de coûts. En outre, les planificateurs de parcs ont fait observer qu'ils n'ont pas toujours les compétences techniques nécessaires pour établir les premières estimations précises. C'est pourquoi la DGLCI et la DGSIE tâchent d'améliorer les données disponibles sur les coûts afin de pouvoir établir des estimations initiales plus fiables.

Les difficultés de communication viennent aggraver ces problèmes. Des conseillers municipaux ont fait état de retards dans la réception des comptes rendus sur la situation des projets et ont fait observer qu'ils devaient souvent faire un suivi auprès du personnel pour obtenir de l'information. En outre, même lorsque les projets étaient confiés à la DGSIE pour être réalisés, les comptes rendus continuaient d'être communiqués par l'entremise des planificateurs de parcs, ce qui donnait parfois lieu à un manque de communication et ce qui les privait d'information ou retardait l'information qui leur était destinée. La DGSIE a fait savoir que dorénavant, elle communiquerait directement avec les conseillers lorsque les projets entameraient les phases de la conception et de la construction, afin de corriger ces lacunes.

Dans l'ensemble, les fortes attentes des conseillers municipaux, la capacité limitée du personnel, les difficultés dans les premières estimations et la communication inconstante expliquent la frustration et réduisent la cohésion dans l'ensemble du processus de planification. Ces problèmes entravent les relations professionnelles entre les conseillers municipaux et le personnel de la Ville et minent la confiance dans la réalisation des projets. Ces difficultés pourraient aussi créer dans le public des perceptions d'inefficacité



ou de mauvaise gestion, ce qui nuit à la confiance dans la capacité de la Ville à réaliser efficacement les projets d'infrastructures de parcs et de loisirs.

RECOMMANDATION 4 – FORMALISER LES ATTENTES DES CONSEILLERS MUNICIPAUX

Le directeur général de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations devrait formaliser un ensemble standard d'attentes relatives aux fonctions, aux attributions et aux activités de communication se rapportant aux projets financés grâce à la part des quartiers dans le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc afin de veiller à mieux faire concorder les attentes. Il devrait entre autres :

- nommer le responsable de la communication avec les conseillers à certaines étapes ou certains stades du projet (à la DGLCI ou à la DGSIE);
- établir la fréquence des activités de communication;
- définir les points du projet auxquels le personnel de la Ville consulte plus fréquemment les conseillers municipaux;
- lancer des mises en garde et définir le contexte des estimations de coût établies aux différents points de réalisation du projet.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 4

La direction est d'accord avec cette recommandation.

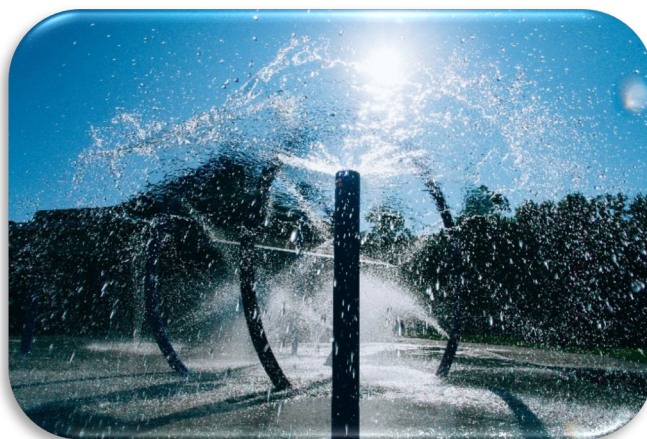
La Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) et la Direction générale des services d'infrastructure et d'eau (DGSIE) mettront au point des protocoles standards de communication pour formaliser les fonctions, les attributions et les attentes, ce qui permettra de définir les responsabilités relatives à la communication de la DGLCI et de la DGSIE, les grandes étapes des projets pour la consultation des conseils municipaux et la fréquence minimum des activités de communication.

La DGLCI et la DGSIE continueront d'affiner l'exactitude de l'estimation des coûts et constitueront des provisions standards pour éventualités dans la foulée du Guide de l'examen de l'exécution et de l'estimation des coûts des projets, en veillant à publier des messages cohérents, en précisant le contexte et en faisant des mises en garde pour les estimations des coûts aux différentes étapes de l'élaboration des projets.

Ce protocole conjoint sera établi d'ici au quatrième trimestre de 2026.

5. Processus de réception des demandes – Priorisation des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc

Comme l'indiquent les sections ci-dessus, le processus de réception des demandes pour les projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc a été lancé à l'essai en 2025 en prévision du déblocage des fonds retenus jusqu'à ce que les décisions soient rendues dans l'appel déposé auprès du TOAT. Deux cycles de réception des demandes ont été réalisés en 2025; au cours de ces cycles, les conseillers municipaux ont été invités à soumettre la liste de leurs projets priorisés pour l'affectation des soldes de la part de leur quartier dans le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc.



Dans la foulée du dépôt de ces listes, la DGLCI a expertisé, avec le concours d'experts de la question dans l'ensemble de l'administration municipale, chaque projet proposé par rapport à un ensemble de critères d'évaluation et a mis au point la liste des priorités recommandées pour chaque quartier. Elle a discuté de ces recommandations avec les conseillers municipaux, et une liste abrégée des projets absolument prioritaires (soit généralement un ou deux projets par quartier) a été communiquée à la DGSIE afin de confirmer la capacité de réalisation de ces projets avant de les confier aux planificateurs de parcs pour être lancés et pour mettre au point la charte des projets.

5.1 La Ville a l'occasion de se pencher sur les leçons à tirer dans la réalisation du processus de réception des demandes lancé à l'essai afin de s'assurer que les processus correspondants continuent d'être efficaces et efficaces.

**Cote de priorité :
risque faible**

Cette mission d'audit nous a amenés à constater que même si le processus de réception des demandes lancé à l'essai a permis d'établir une structure par rapport aux pratiques antérieures ponctuelles, la Ville a l'occasion de faire un retour sur les leçons apportées par cet essai pour mettre au point le processus avant de le mettre en œuvre à grande échelle. La DGLCI a fait savoir que l'approche à adopter à terme prévoirait au moins trois cycles de réception des demandes par an. Or, les multiples cycles de réception des demandes pourraient donner lieu à des attentes irréalistes dans



le lancement des projets, surtout en raison de la capacité limitée de la DGLCI et de la DGSIE. Au moment de la réalisation de cette mission d'audit, plusieurs projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc étaient déjà retardés, et la sélection des projets à lancer dans la foulée du cycle de réception des demandes de 2025 n'avait pas été finalisée. Établir les attentes pour les multiples cycles de réception des demandes par an pourrait accentuer les pressions qui pèsent sur la capacité.

Comme nous l'avons fait observer dans ce rapport, dans le cadre de cet essai, la Ville a expertisé chaque projet proposé soumis par les conseillers municipaux par rapport à un ensemble établi de critères, à savoir :

- la viabilité de l'espace physique (soit l'impact sur les arbres, sur le nivellement et sur le drainage);
- la concordance avec le Plan directeur des infrastructures des parcs et des loisirs;
- le rayonnement dans la collectivité et l'opinion publique;
- les améliorations à apporter à l'accessibilité;
- l'équité et l'inclusivité (soit la promotion de l'accès équitable);
- la durabilité des opérations et de l'entretien (dont les coûts);
- les considérations relatives à la sécurité et à la responsabilité.

Notre mission d'audit a permis de constater que ces critères sont raisonnables et devraient s'appliquer à terme (cf. la recommandation n° 1 ci-dessus); toutefois, la Ville a l'occasion de se pencher également sur un critère correspondant à la mesure dans laquelle le projet proposé permettra de s'adapter à la croissance de la population (puisque'il s'agit de l'objectif voulu dans la perception des fonds issus des règlements financiers).

Les conseillers municipaux s'attendent à ce que les priorités établies dans le processus de réception des demandes soient réalisées dans des délais raisonnables. Si les attentes ne sont pas claires à propos du nombre de projets qui peuvent être lancés ou réalisés à même la capacité du personnel disponible, il y a un risque de nouveaux retards et de nouvelles contraintes dans la relation professionnelle entre les conseillers municipaux et le personnel de la Ville. En outre, des cycles de réception des demandes plus fréquents pourraient avoir pour effet de reporter ou devancer certaines priorités d'un cycle à l'autre, ce qui pourrait compliquer la planification et influencer sur l'efficacité du processus de planification et de réalisation.



RECOMMANDATION 5 – SE PENCHER SUR LES LEÇONS APPRISSES DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE RÉCEPTION DES DEMANDES

Le directeur général de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations devrait procéder à une analyse des leçons apprises d'après le processus de réception des demandes mis à l'essai. Cette analyse devrait porter sur :

- une opération de réception des demandes par an pour les grands projets afin d'assurer l'efficacité du processus, en instituant potentiellement un processus simplifié et distinct pour les opérations d'achat rapides, de moindre valeur en dollars et non complexes (par exemple les bancs publics dans les parcs);
- les attentes à établir avec les conseillers municipaux en ce qui a trait au nombre de projets planifiés et à réaliser compte tenu des limitations dans la capacité de la DGLCI et de la DGSIE;
- l'adoption d'un critère d'évaluation lié à la mesure dans laquelle le projet répond aux besoins liés à la croissance démographique.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 5

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) mènera un travail d'analyse des leçons apprises pour passer en revue le processus de réception des demandes mis à l'essai, en tenant compte de la fréquence des opérations de réception, des attentes pour ce qui est de la capacité et des améliorations qu'il serait possible d'apporter dans l'évaluation, notamment en ajoutant un critère pour tenir compte de la croissance de la population.

Ce travail sera réalisé par la DGLCI avec les collaborateurs compétents d'ici au quatrième trimestre de 2026; les interventions qui en résulteront seront intégrées dans le processus avant la première opération de réception des RF, au premier trimestre de 2027. La documentation sur ce travail et sur les décisions adoptées sera téléversée sur le site SharePoint des RF et sera communiquée dans la correspondance par courriel.



Appendice 1 – À propos de cette mission d’audit

Objectif et critères de l’audit

L’objectif de cette mission d’audit consistait à savoir si la Ville a mis en place les processus et les contrôles nécessaires pour gérer avec efficacité et efficience les frais relatifs aux terrains à vocation de parc et pour évaluer la circonspection dont elle fait preuve dans l’affectation des frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

Les critères listés ci-après ont été mis au point d’après les lois, les règlements municipaux et les politiques applicables et en fonction de notre expertise des principaux risques liés à l’affectation des terrains à la création de parcs et au portefeuille du règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

1. Détermination des terrains à vocation de parc ou des frais relatifs aux terrains à vocation de parc	
1.1	Les discussions portant sur la cession de terrains à vocation de parc ou sur le règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc dans le processus d’examen des demandes d’aménagement se déroulent systématiquement et en temps utile avec les promoteurs immobiliers.
1.2	Les décisions se rapportant au règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parc correspondent aux critères établis dans le <i>Règlement sur l’affectation de terrains à la création de parcs</i> ainsi que dans d’autres lignes de conduite pertinentes et sont consignées en bonne et due forme.
1.3	La Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc cadre avec la <i>Loi sur l’aménagement du territoire</i> , et la répartition des fonds entre les quartiers et la Ville correspond au modèle des municipalités comparables.
2. Affectation des frais relatifs aux terrains à vocation de parc	
2.1	La sélection des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc propres aux quartiers cadre avec la Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc et avec d’autres lignes de conduite pertinentes et témoigne de la circonspection dont la Ville fait preuve dans l’utilisation des fonds.
2.2	La sélection des projets de règlements financiers pour l’ensemble de la Ville cadre avec la Politique sur les frais relatifs aux terrains à vocation de parc et avec d’autres lignes de conduite pertinentes et témoigne de la circonspection dont la Ville fait preuve dans l’utilisation des fonds.



2.3	La Ville publie en temps voulu des rapports complets sur les projets qui sont financés et sur leur utilité dans la réalisation des objectifs de la Ville.
3. Planification des projets de règlements financiers	
3.1	La Ville met au point les chartes des projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc d'après des hypothèses et des estimations vraisemblables, en tenant compte de l'avis exprimé par les parties prenantes compétentes en interne.
3.2	Des attentes claires sont communiquées en temps voulu aux conseillers municipaux pendant la planification des projets propres aux quartiers financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc.

Approche et méthodologie de l'audit

Le personnel de l'audit a appliqué les procédures suivantes pour s'acquitter de cette mission :

- il a passé en revue les documents pertinents;
- il a mené des entrevues avec les principaux membres du personnel de la Ville et les conseillers municipaux et leur a demandé des explications;
- il a procédé à la vérification de projets financés par le règlement des frais relatifs aux terrains à vocation de parc (dans les quartiers et sur tout le territoire de la Ville);
- il a procédé à une analyse comparative avec d'autres municipalités de l'Ontario;
- il a procédé à d'autres analyses et tests dans les cas jugés nécessaires.



Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs

Nous nous sommes inspirés des définitions ci-après pour les cotes de risque afin d'attribuer des cotes de priorité aux constatations liées à cette mission d'audit.

Cotes de priorité	Description
Risque critique	<p>Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur, ou encore un risque ou un point stratégique majeur, qu'il faut corriger immédiatement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être catastrophique pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville, pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.</p>
Risque élevé	<p>Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur ou encore une occasion importante, auxquels il faut porter rapidement attention. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être considérable pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville et pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.</p>
Risque modéré	<p>Cette constatation représente une lacune de contrôle interne, un cas de non-conformité ou un risque majeur ou encore une occasion modérée pour les opérations organisationnelles; il faut intervenir dans les plus brefs délais. Si des lacunes ne sont pas corrigées, elles pourraient avoir un impact partiel sur les opérations organisationnelles, ce qui pourrait donner lieu à la perte ou au détournement de biens organisationnels, à la compromission de données, à des amendes et à des pénalités ou à des examens réglementaires plus rigoureux. Il faut généralement résoudre</p>



	ces problèmes après s'être penché sur toutes les constatations absolument prioritaires.
Risque faible	Il faut se pencher sur cette constatation pour atteindre les grands objectifs relatifs aux pratiques ou à l'efficacité. Il faut intervenir pour maîtriser les risques lorsque le calendrier et les ressources le permettent. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque important ou immédiat, les opérations de surveillance exercées à maintes reprises sans prendre de mesures correctives ni adopter de contrôles compensatoires pourraient avoir pour effet d'accroître l'exposition ou d'obliger à se soumettre à un examen plus rigoureux.