

COMMISSION
MUNICIPALE
DU QUÉBEC



Gestion de projets en immobilisations

Alfred Alexandre Yameogo, CPA
Julie Millotte, MAP

Congrès de l'AGFMQ
12 septembre 2024



Association des gestionnaires
financiers municipaux
du Québec

Québec 





DÉROULEMENT

La gestion de projets en immobilisations

- **8h30 – 10h15**

Présentation de l'audit mené par la Commission municipale du Québec sur la gestion de projets en immobilisations – bâtiments municipaux

- **10h15 - 10h30 : pause**

- **10h30 – 11h30**

Autodiagnostic et partage d'expériences en groupe

- **11h30– 12h**

Plénière de synthèse





Présentation de l'audit

8h30 – 10h15

PRÉSENTATION DE L'AUDIT



1. La réalisation d'un audit de performance

- La Commission municipale du Québec
- Le déroulement d'un audit de la vice-présidence à la vérification (VPV)
- L'expérience vécue par une municipalité auditée

Période de questions

2. Les faits saillants de l'audit publié en juin 2024

- La portée de l'audit
- Les enjeux et les défis d'un projet en immobilisations
- Les grands constats de l'audit
- Les saines pratiques et pistes d'amélioration continue

Période de questions



1. La réalisation d'un audit de performance

COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

Mission

Organisme multifonction indépendant
qui, fort de l'expertise de son équipe,
agit afin d'améliorer la gouvernance et la gestion
des organisations municipales
en plus de favoriser l'intégrité.



La Commission municipale du Québec
contribue à améliorer la confiance de la population
dans ses institutions.

La CMQ est mandatée par le législateur
afin d'exercer des **fonctions**
juridictionnelles de même que des
fonctions administratives.



En 2018, un nouveau mandat lui a été
confié en matière de **vérification**
municipale dans les municipalités de
moins de 100 000 habitants.

COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

Fonctions



Vice-présidence à la vérification

LA VICE-PRÉSIDENTE À LA VÉRIFICATION



Champ de compétence

Municipalités et organismes visés	Audit de conformité	Audit de performance
Municipalités de moins de 10 000 habitants et organismes liés		◆
Municipalités de 10 000 à 99 999 habitants et organismes liés	◆	Seulement si un règlement est adopté
Régies intermunicipales		◆ Sauf si comprend au moins une ville de 100 000 hab. et +
MRC et organismes liés		◆
Communautés métropolitaines		◆
Personnes, organismes ou entreprises bénéficiaires d'aides accordées par une municipalité ou un organisme municipal		◆ La commission peut procéder à un audit relativement à l'utilisation de toute aide octroyée
Vérificateur général d'une municipalité de 100 000 habitants et plus		◆ Lorsque la Commission est mandatée par le conseil de ville

LE DÉROULEMENT D'UN AUDIT



En quoi consiste un audit mené par la vice-présidence à la vérification ?

Une évaluation **objective** et **indépendante**...

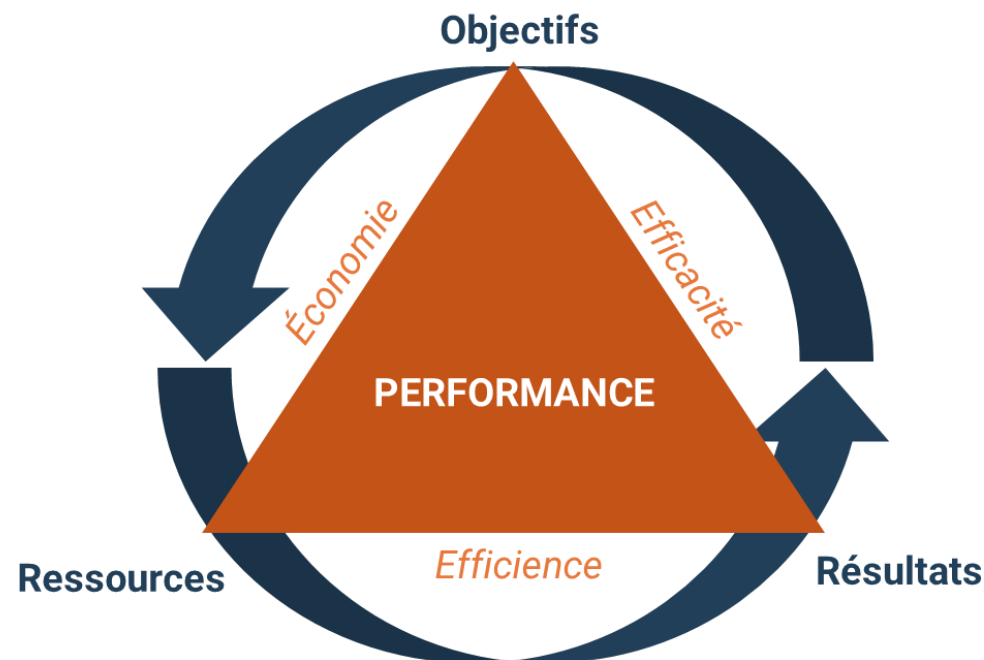
... de la **conformité**

et / ou

... de la **performance**



Lois, règlements,
politiques et directives
applicables





LE DÉROULEMENT D'UN AUDIT

Quels sont les fondements d'une évaluation de la conformité ou de la performance ?

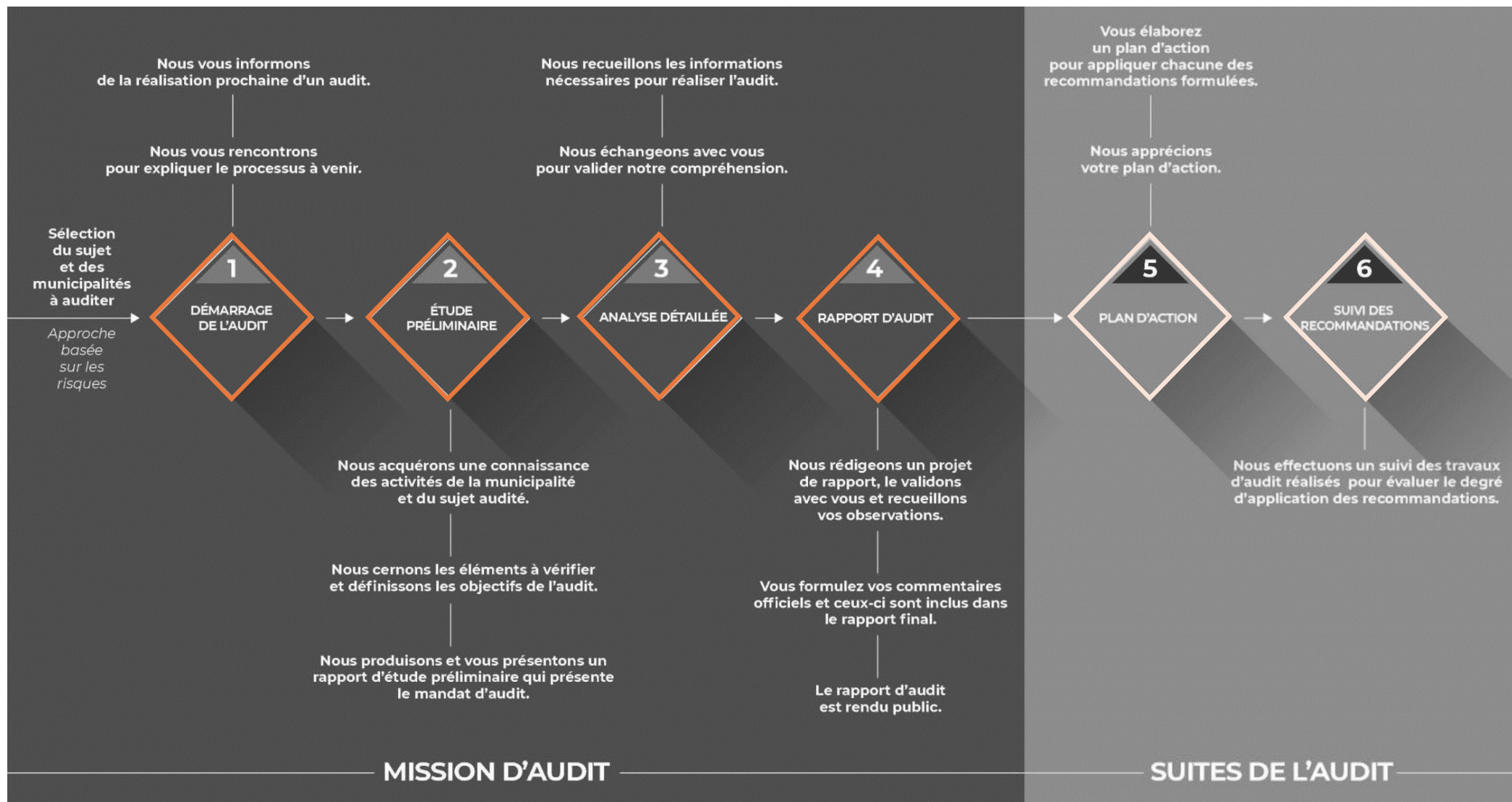
Un processus de planification rigoureux axé sur les risques et sur le potentiel de valeur ajoutée.



Une perspective d'amélioration continue, pour les municipalités auditées, mais aussi pour l'ensemble des municipalités de moins de 100 000 habitants.



LE DÉROULEMENT D'UN AUDIT



L'EXPÉRIENCE VÉCUE PAR UNE MUNICIPALITÉ AUDITÉE

Danik Salvail

Directeur général adjoint –
services administratifs et trésorier

Ville de Carignan



LE DÉROULEMENT D'UN AUDIT



Pour en savoir plus...



Consultez le [site Web de la CMQ](#)

Consulter le *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants*

Consulter le *Portrait des MRC*

Consulter le *Portrait des régies intermunicipales*

Recherche Sélectionner le type de recherche

Année Type de rapport Municipalité ou organisme Sujet

Rapports publiés récemment

Gestion de projets en immobilisations - Bâtiments municipaux
Juin 2024
Rapport d'audit de performance





2. Les faits saillants de l'audit publié en juin 2024

Gestion de projets en immobilisations –
bâtiments municipaux

LA PORTÉE DE L'AUDIT



Un audit d'une série portant sur la gestion des actifs en immobilisations

Rapports publiés



Information relative à la gestion d'actifs en immobilisations



Adoption du programme triennal d'immobilisations



Processus d'élaboration du programme triennal d'immobilisations

Rapport actuel



Gestion de projets en immobilisations – bâtiments municipaux

Sujets d'audit potentiel



Exploitation



Entretien et réparation



Mise hors service et disposition



Février 2021



Novembre 2021



Novembre 2022



Juin 2024

LA PORTÉE DE L'AUDIT



Les municipalités auditées

	Carignan	Gaspé	L'Ancienne-Lorette
Information générale			
Loi d'application	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>
Région administrative	Montérégie	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Capitale-Nationale
Population 2024 (habitants)	12 260	15 137	17 406
Projet en immobilisations – bâtiment municipal			
Type d'actif en immobilisations	Patinoire couverte réfrigérée et chalet d'accueil	Centre de services de travaux publics	Centre communautaire
Type de projet	Construction	Rénovation et mise à niveau	Construction et rénovation
Année de mise en service	2022	2020	2019
Montant de l'investissement (en M\$)	6,8	4,9	7,2

LA PORTÉE DE L'AUDIT



Objectif et critères d'évaluation

L'objectif de l'audit

S'assurer que la municipalité met en place des mécanismes pour favoriser une saine gestion de son projet en immobilisations.

Critères d'évaluation

1. Les orientations et le cadre de gouvernance sont clairement établis dès le début du projet.
 2. La municipalité assure un contrôle et un suivi adéquats des différentes activités reliées à la gestion du projet afin de respecter la portée, les coûts et l'échéancier.
 3. La municipalité démontre avoir pris en considération la durabilité et la mise en service du livrable.
 4. La municipalité réalise un bilan de la gestion du projet afin d'en tirer des leçons, dans une perspective d'amélioration continue.
-

DÉFIS ET ENJEUX D'UN PROJET EN IMMOBILISATIONS



La gestion de projets

Les 3 paramètres fondamentaux d'un projet



« L'art de structurer l'ensemble des activités, des ressources et des équipes nécessaires au bon déroulement d'un projet dans le but d'atteindre un résultat précis, à valeur ajoutée. »

(Source : Project Management Institute)

- ➔ Prendre les bonnes décisions
- ➔ Préserver la valeur ajoutée du livrable

ENJEUX ET DÉFIS D'UN PROJET EN IMMOBILISATIONS



Les enjeux liés à la gestion d'un projet en immobilisations

- Mettre en place un **cadre de gouvernance**;
 - Définir les **besoins fonctionnels** du livrable en termes de portée et de qualité;
 - Estimer correctement les **coûts** et l'**échancier** de réalisation;
 - Prendre en compte les principes de **développement durable**;
 - **Coordonner** et **contrôler** les travaux des différents intervenants et assurer une **communication** appropriée de l'information;
 - **Gérer les risques et les imprévus** en limitant leurs conséquences négatives sur la portée, les coûts ou l'échéancier;
 - Effectuer la **mise en service** du livrable et prévoir son **entretien** et sa **maintenance**.
-

ENJEUX ET DÉFIS D'UN PROJET EN IMMOBILISATIONS



Les défis d'une municipalité



Les bâtiments municipaux sont essentiels pour offrir des services de proximité.

Les choix de conception influencent l'empreinte environnementale, La résilience aux changements climatiques ainsi que l'utilisation des ressources.

Hausse du coût des matériaux et des contrats de construction et faible nombre de soumissionnaires.



Offrir des services aux citoyens à la mesure de leurs besoins et de leur capacité de payer.

Tenir compte des répercussions environnementales, sociales et économiques du projet.

S'adapter à l'incertitude de la conjoncture économique et sociale.



GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT

Conclusion générale

Les trois municipalités auditées ont su mener à bien leur projet en immobilisations de sorte que le bâtiment municipal et ses équipements sont utilisés pour rendre des services aux citoyens.

Cela étant, les mécanismes mis en œuvre par chacune des trois municipalités auditées pour assurer la gestion d'un projet d'envergure mériteraient des améliorations à plusieurs égards :

Une approche de gestion de projets vulnérable.

Des mécanismes de suivi et de contrôle essentiellement informels.

De la gestion d'un projet à la gestion d'un actif, une transition fragile.



GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT

La gestion organisationnelle de projets



Cadre de
gouvernance



Méthodologie
de travail



Gestion des
connaissances



Gestion des
compétences



Une
approche
de gestion
de projets
vulnérable.

Une approche de gestion de projets vulnérable.

GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT



La gestion organisationnelle de projets



- Accroître la capacité à réaliser les orientations stratégiques établies au PTI;
- Gérer suffisamment les risques;
- Favoriser la prise de décision éclairée et en temps opportun;
- Mettre en place des initiatives pour développer des compétences et une culture organisationnelle propices à la gestion de projets d'envergure.

- Difficulté à conserver la maîtrise des paramètres du projet tout au long de son déroulement.
- Absence de certaines pratiques clés en matière de gestion organisationnelle de projets.

Une
approche
de gestion
de projets
vulnérable.

GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT



Les répercussions potentielles



Modification des
paramètres du
projet



Prise de décision
biaisée



Retard dans
l'obtention d'une
autorisation préalable



Manque de
collaboration interne
/ litige avec un
fournisseur



Alignement insuffisant
avec les orientations
stratégiques



Impossibilité de
reproduire un bon coup
ou de comparer des
données



GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT

Des
mécanismes
de suivi et
de contrôle
essentiellement
informels.

Les mécanismes de suivi et de contrôle formels



- Guider la chargée ou le chargé de projets, en particulier peu expérimenté;
- Faciliter le transfert de connaissance et la continuité des activités;
- Fournir au conseil municipal de l'information de qualité;
- Conserver des traces écrites des décisions prises et des raisonnements;
- Participer à la gestion des risques (détection d'éventuels écarts);
- Assurer un suivi régulier et documenté des travaux réalisés à l'externe;
- Impliquer au bon moment les intervenants internes;
- Contribuer à la mémoire organisationnelle.

➔ Absence d'un portrait exhaustif, régulier et documenté de l'avancement du projet.



GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT

Les répercussions potentielles



Conséquences négatives sur la qualité du livrable



Non-respect de l'échéancier



Dépassements budgétaires



Hausse du risque d'oubli, d'erreur ou de malentendu



Hausse du risque de non-conformité

Des mécanismes de suivi et de contrôle essentiellement informels.

De la gestion d'un projet à la gestion d'un actif, une transition fragile.

GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT



La transition du projet à l'actif qui en découle



- S'assurer de la valeur ajoutée de l'investissement tout au long de sa durée de vie utile;
- Contribuer à la gestion des actifs : éviter le déficit d'entretien.

- Lacunes dans la transmission de l'information requise à l'équipe d'entretien.
 - Prise en compte partielle des principes de développement durable dès le démarrage du projet.
-

De la
gestion
d'un projet
à la gestion
d'un actif,
une
transition
fragile.

GRANDS CONSTATS DE L'AUDIT



Les répercussions potentielles



Coûts du projet
réduits, mais coûts
de maintenance
élevés



Choix de matériaux
ou d'équipements
qui complexifient
l'entretien



Lacune dans la
maintenance
préventive



Travaux anticipés










Fermeture
prématurée

SAINES PRATIQUES ET PISTES D'AMÉLIORATION CONTINUE

Importance de structurer la gestion de projets

Nous présentons sept raisons qui justifient qu'une municipalité doive structurer ses pratiques de gestion de projets. Nos observations lors des travaux réalisés auprès des municipalités auditées ainsi que la consultation d'un expert en gestion de projets et de plusieurs documents de référence en la matière nous ont amenés à les préciser et à les adapter au contexte des municipalités québécoises de moins de 100 000 habitants.

 1	S'assurer d'avoir les ressources internes pour mener à bien un tel projet	Un projet va mobiliser des ressources durant plusieurs mois, voire plusieurs années ; cela doit pouvoir se faire sans compromettre le reste des activités de la municipalité.
 2	Gérer les risques	Il n'est pas possible de tout anticiper. Cependant, une démarche de gestion de risques prépare la municipalité à une prise de décision éclairée et rapide si nécessaire.
 3	Garder la maîtrise du projet	La municipalité devrait garder le contrôle sur le projet puisqu'elle doit rendre des comptes auprès de ses citoyennes et citoyens et de ses partenaires, même si elle a opté pour un mode de réalisation clés en main.
 4	Prendre en compte les objectifs et les enjeux en matière de développement durable	Préserver la valeur ajoutée du projet à court, moyen et long terme implique que le développement durable ait été pris en considération au moment de concevoir et de réaliser le projet.
 5	Favoriser une saine gestion des actifs et une utilisation optimale du livrable	Le coût d'un projet ne représente qu'une portion du coût global du livrable tout au long de son cycle de vie. Il convient notamment de considérer les coûts de fonctionnement, d'entretien et de réparation, voire de démolition.
 6	Développer la mémoire organisationnelle dans une perspective d'amélioration continue et de pérennité des savoirs	La gestion des connaissances est un défi. Garder des traces écrites, c'est se donner les moyens de réinvestir les leçons apprises et les connaissances acquises dans un prochain projet.
 7	Contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la municipalité	Plus une municipalité structure sa gestion de projets, plus elle renforce ses capacités à accomplir son PTI et à tirer profit d'un programme de subvention.

Renforcer la gestion organisationnelle de projets.

SAINE PRATIQUE #1



Définir le projet par écrit dans une charte de projet

- **Document rédigé à l'étape de démarrage :**
 - ✓ Appuis stratégiques du projet (lien avec le PTI);
 - ✓ Objectifs spécifiques du projet (bénéfices attendus);
 - ✓ Matrice de responsabilité des différentes parties prenantes;
 - ✓ Paliers décisionnels et modalité de fonctionnement;
 - ✓ Contraintes à haut-niveau des paramètres du projet;
 - ✓ Inventaire préliminaire des risques et mesures d'atténuation;
 - ✓ Analyse des enjeux en matière de lutte contre les changements climatiques et principes de développement durable ciblés.

Créer un point de référence pour les parties prenantes.

Simplifier la demande de subvention.

Faciliter la continuité des activités.

Renforcer la gestion organisationnelle de projets.

SAINE PRATIQUE #2



Documenter les paramètres du projet dans un plan de projet et mettre à jour ce plan régulièrement

- **Document préparé en phase de planification et mis à jour tout au long du projet :**
 - ✓ Les paramètres du projet;
 - ✓ Analyse des risques du projet (priorisation, mesure d'atténuation, contingence, description des problèmes rencontrés et solutionnés);
 - ✓ État de situation du déroulement des activités et des décisions prises à la fin de chaque étape du projet.

Se doter d'un outil formel de communication et de coordination.

Documenter l'historique du projet (référence ultérieure, continuité, reddition de comptes).

Renforcer la gestion organisationnelle de projets.

SAINE PRATIQUE #3



Réaliser un bilan (post-mortem)

- **Permettre à chaque intervenant interne impliqué de s'exprimer sur les questions suivantes :**
 - ✓ Qu'est-ce qui mériterait d'être reproduit dans un projet futur ?
 - ✓ Qu'est-ce qui devrait être fait différemment une prochaine fois ?
 - ✓ Est-ce que j'ai été en mesure d'exercer pleinement mon rôle et mes responsabilités en lien avec le projet ?

Cet exercice devrait être consigné et transmis aux instances décisionnelles.

Saluer les bons coups
et développer le
sentiment
d'appartenance.

Inciter au partage
d'expérience et
encourager une culture
organisationnelle
collaborative.

Identifier des
irritants ou des
risques afin d'agir
pour les atténuer.



SAINE PRATIQUE #4

Faire progresser l'expertise interne en gestion de projets

- **Renforcer progressivement la capacité organisationnelle à gérer des projets d'envergure :**
 - ✓ Développer une méthodologie de travail en gestion de projets;
 - ✓ Se doter d'une structure organisationnelle adaptée;
 - ✓ Miser sur la formation continue;
 - ✓ Rendre accessible la documentation des projets.

Renforcer les capacités structurelles de la municipalité à mener à bien des projets d'envergure.

Uniformiser les pratiques de travail.

Assurer la pérennité des connaissances organisationnelles et préparer la relève.

**Renforcer
la gestion
organisationnelle
de projets.**



SAINE PRATIQUE # 5

Se doter d'indicateurs de suivi et de contrôle des paramètres du projet

- **Brosser le portrait du projet à un instant donné :**
 - ✓ Tableau de bord
 - ✓ Rapport de suivi de la performance du projet
 - ✓ Usage d'un logiciel spécialisé

Permettre aux instances décisionnelles d'apprécier l'évolution des paramètres et de prendre des décisions dès que des écarts sont constatés.

Développer un langage commun.

Contrôler la performance de la gestion de projet.

Conserver un historique.

Mettre en œuvre des mécanismes formels pertinents et assurer un suivi adéquat auprès du Conseil.



SAINE PRATIQUE # 6

Établir des jalons de vérification de l'évolution des indicateurs de suivi et de contrôle du projet et d'acceptation du livrable

- **Fixer à l'avance des jalons de vérification :**

- ✓ Rencontres statutaires
- ✓ Rapport d'état de situation

Organisés minimalement à chaque fin d'étape, pour porter un regard critique sur l'évolution du projet.

Donner l'occasion à la chargée ou au chargé de projet de s'exprimer.

Recueillir les questionnements, inquiétudes et recommandations des intervenants.

Assurer un suivi régulier des activités confiées à un fournisseur externe.

Mettre en œuvre des mécanismes formels pertinents et assurer un suivi adéquat auprès du Conseil.



SAINE PRATIQUE # 7

Évaluer les possibilités en matière de développement durable et estimer les coûts de gestion de l'actif en immobilisations (livrable)

- **Dès l'étape de démarrage, se préoccuper de la gestion de l'actif :**
 - ✓ Identifier les occasions de prise en compte des principes de développement durable;
 - ✓ Estimer les futures dépenses de maintenance et d'entretien , voire les coûts de mise hors service ou de démolition.

Limiter les effets négatifs à long terme du projet sur les finances municipales et les équipes.

Favoriser l'équité intergénérationnelle.

Faciliter l'exercice annuel de préparation du budget.

Favoriser la transmission de l'information à l'équipe d'entretien et mener une réflexion, en amont, sur le développement durable.



SAINE PRATIQUE # 8

Solliciter l'avis de l'équipe responsable de la maintenance et de l'entretien du livrable

- **À plusieurs reprises durant le projet, solliciter l'avis de l'équipe responsable de la maintenance et de l'entretien au sujet :**
 - ✓ De la conception du livrable.
 - ✓ Du choix des matériaux et du matériel.
 - ✓ En cas de demande de modification.

Inciter à la collaboration et faciliter la gestion de changement.

S'interroger sur les propositions de fournisseurs externes.

Limiter autant que possible les demandes de modification.

Favoriser la transmission de l'information à l'équipe d'entretien et mener une réflexion, en amont, sur le développement durable.



SAINE PRATIQUE # 9

S'assurer que la municipalité obtient, à l'issue du projet, toute l'information pertinente sur le livrable

- **L'équipe responsable de la maintenance et de l'entretien du livrable devrait avoir accès en tout temps :**
 - ✓ Aux plans tels que construits
 - ✓ Aux manuels d'utilisation, guide et calendriers de maintenance, dispositions de garantie, coordonnées des fournisseurs, spécifications des consommables, etc.
 - ✓ À la formation sur certains équipements techniques
- ➔ Prévoir les clauses contractuelles requises.

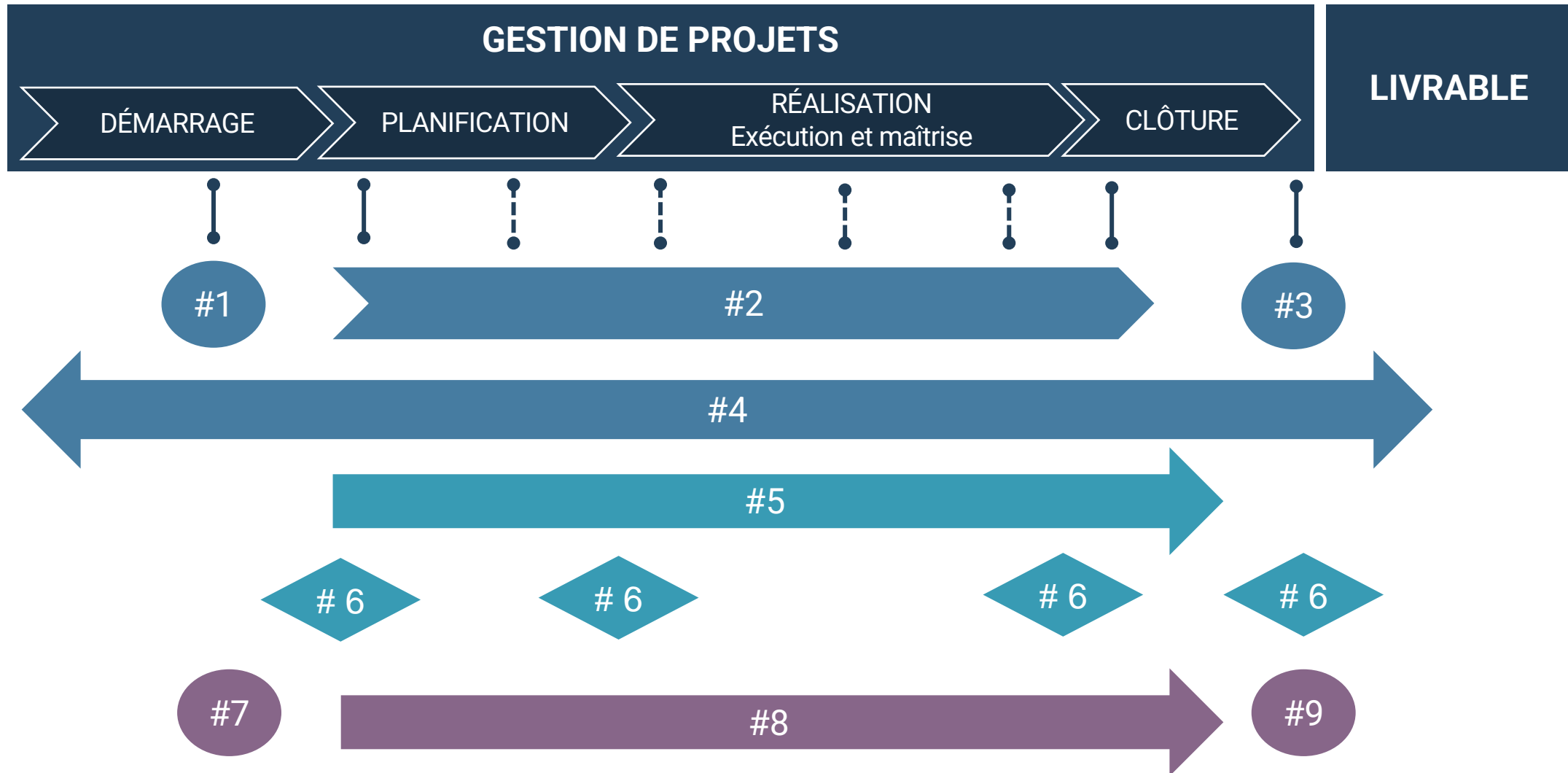
Simplifier les interventions.

Limiter les effets négatifs sur les services aux citoyens.

Favoriser la mémoire organisationnelle.

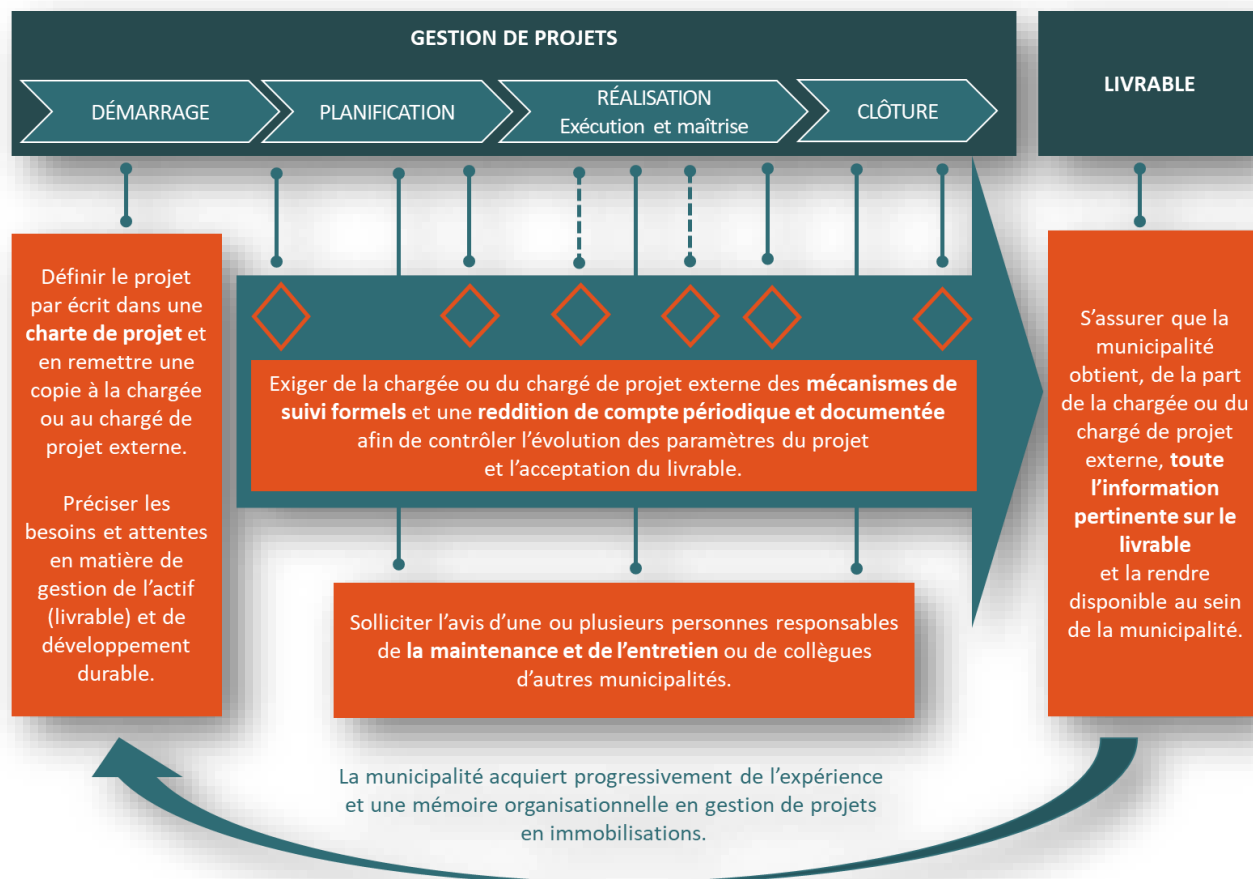
Favoriser la transmission de l'information à l'équipe d'entretien et mener une réflexion, en amont, sur le développement durable.

SYNTHÈSE





Aide-mémoire | Chargée ou chargé de projet externe









Autodiagnostic et partage d'expériences

10h30 – 11h30

SAINES PRATIQUES ET PISTES D'AMÉLIORATION CONTINUE



Gestion organisationnelle de projets

- # 1 – Rédiger une charte de projet
- # 2 – Documenter un plan de projet
- # 3 – Réaliser un bilan (post-mortem)
- # 4 – Faire progresser l'expertise interne

Mécanismes de suivi et de contrôle formels

- # 5 – Se doter d'indicateurs de suivi et de contrôle des paramètres du projet
- # 6 – Établir des jalons de vérification

Anticiper la gestion de l'actif

- # 7 – Évaluer en amont le développement durable et les coûts de gestion de l'actif
- # 8 – Solliciter l'avis de l'équipe responsable de la maintenance
- # 9 – S'assurer d'obtenir l'information pertinente





Plénière de synthèse

11h30 – 12h



**RESTEZ
INFORMÉS !**

The screenshot shows the top of the website. At the top left is the logo for the Commission municipale du Québec, featuring the text 'Commission municipale Québec' and a blue square with four white fleur-de-lis symbols. To the right of the logo is a search icon and the text 'Accueil Nous joindre'. Below this is a horizontal navigation menu with the following items: 'La Commission', 'Services en ligne', 'Tribunal administratif', 'Enquêtes et poursuites', 'Vérification municipale', 'Administration provisoire et tutelle', and 'Médiation et mandats spéciaux'. The main content area features a large landscape photograph of a coastal town with white houses and a prominent hill in the background. Overlaid on the bottom of the photograph is a white banner with the text 'Bienvenue à la Commission municipale du Québec'. To the right of this banner are two white buttons with blue borders and right-pointing arrows: 'Faire une divulgation en ligne' and 'Demander une exemption de taxes'.

Commission municipale Québec

Accueil Nous joindre

La Commission Services en ligne Tribunal administratif Enquêtes et poursuites Vérification municipale Administration provisoire et tutelle Médiation et mandats spéciaux

Bienvenue
à la Commission municipale du Québec

Faire une divulgation en ligne →

Demander une exemption de taxes →

Notre site Web : <https://www.cmq.gouv.qc.ca>

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/commission-municipale-du-quebec/>

C

**Commission
municipale**
Québec 
La saine gestion au bénéfice de tous

Q