

ABORDABILITÉ ET CHOIX TOUJOURS (ACT) PROJET DE RÉFORME DE LA RÉGLEMENTATION

Automatisation du processus d'émission de permis Strathcona County (Alberta)

Préparé pour :

**la Fédération canadienne des municipalités
l'Association canadienne des constructeurs d'habitations
l'Association canadienne d'habitation et de rénovation
urbaine
la Société canadienne d'hypothèques et de logement**

Étude de cas rédigée par : **Rowena E. Moyes**
Toronto (Ontario)

Cette étude de cas a bénéficié de l'aide financière de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, mais les opinions exprimées sont les avis personnels des auteurs et la Société décline toute responsabilité à leur égard.

On peut obtenir sans frais des copies supplémentaires de ce rapport et des autres études de cas produites à ce jour en s'adressant au **Centre canadien de documentation sur l'habitation, 700, chemin de Montréal, Ottawa (Ontario) K1A 0P7. Tél. : (613) 748-2367; téléc. : (613) 748-2143; courriel : chic@cmhc-schl.gc.ca.**

Les études de cas et d'autres renseignements sur le programme peuvent être visualisés à la page d'accueil de la FCM, à www.fcm.ca.

AVANT-PROPOS

Le projet décrit dans la présente étude de cas a reçu du financement dans le cadre du programme Abordabilité et choix toujours (ACT). ACT est une initiative conjointe gérée par la Fédération canadienne des municipalités, l'Association canadienne des constructeurs d'habitations et l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine, ainsi que par la Société canadienne d'hypothèques et de logement, qui a versé le financement. Le programme ACT est administré par la Fédération canadienne des municipalités.

Le programme ACT, lancé en janvier 1990, a été conçu pour favoriser les modifications aux règlements d'urbanisme et de construction et aux procédures d'approbation des aménagements résidentiels dans le but d'améliorer l'abordabilité du logement, les choix et la qualité.

En 1998, le Centre des Nations Unies pour les établissements humains a reconnu le programme ACT comme une pratique exemplaire globale concernant l'amélioration du milieu de vie.

Dans le cadre du programme ACT, des subventions sont accordées à des municipalités, à des constructeurs et promoteurs privés et sans but lucratif, à des urbanistes et à des architectes afin de les encourager à lancer des mesures novatrices de réforme de la réglementation dans les municipalités canadiennes. Trois types de projets sont admissibles à des subventions dans le cadre du programme ACT : les projets de démonstration, les projets de rationalisation du processus d'approbation et les études de cas (de mesures existantes).

- Les *projets de démonstration* comportent la construction d'habitations novatrices qui démontrent de quelle façon la modification des règlements d'urbanisme et de

construction peut avoir pour effet d'améliorer l'abordabilité, les choix et la qualité.

- Les *projets de rationalisation du processus d'approbation* comportent la conception de méthodes ou de démarches qui entraînent la réduction du temps et des efforts requis pour obtenir l'approbation d'aménagements résidentiels.
- Les subventions pour la réalisation d'*études de cas* sont accordées pour la documentation de mesures existantes de réforme de la réglementation.

Le changement et l'innovation exigent la participation de tous les intervenants du secteur de l'habitation. Le programme ACT offre une occasion unique aux groupes locaux de travailler ensemble à relever les préoccupations relatives au logement, à s'entendre sur des solutions possibles et à prendre des mesures concrètes.

Par conséquent, un des éléments essentiels des projets parrainés dans le cadre du programme ACT est la participation et la coopération de divers intervenants du secteur de l'habitation à toutes les étapes de chaque projet, de la conception à la réalisation.

Tous les projets pour lesquels une subvention est accordée en application du programme ACT font l'objet d'études de cas qui permettent d'en diffuser les détails et de faire connaître les bienfaits de la réforme de la réglementation aux autres municipalités canadiennes.

Chaque étude de cas traite de la réforme de la réglementation effectuée, des buts visés et des leçons tirées. S'il y a lieu, on calcule aussi les économies réalisées grâce aux modifications apportées aux divers règlements d'urbanisme, d'aménagement et de construction.

TABLE DES MATIÈRES

APERÇU DU PROJET	i
1.0 DESCRIPTION DU PROJET.....	1
1.1 Motivations.....	1
1.2 Formulation des objectifs du projet et des stratégies, et mobilisation des ressources.....	1
1.3 Méthodologie.....	3
1.3.a Examen initial et proposition d'un logiciel personnalisé.....	3
1.3.b Examen plus poussé et essai du premier progiciel	4
1.3.c Examen plus poussé et installation du second progiciel.....	5
1.3.d Examen après installation et mise à niveau	6
2.0 RÉSULTATS.....	7
2.1 Processus d'émission de permis.....	7
2.2 Logiciel et base de données personnalisés.....	8
2.3 Réorganisation et rationalisation	9
2.4 Leçons tirées.....	10
3.0 DESCRIPTION DE LA COLLECTIVITÉ ET DES PRINCIPAUX INTERVENANTS ..	12
3.1 Strathcona County	12
3.2 Industrie	12
3.3 Experts-conseils.....	12
4.0 INCIDENCES SUR L'ABORDABILITÉ, LES CHOIX ET LA QUALITÉ.....	13
4.1 L'automatisation accélère l'émission des permis, ce qui réduit les coûts associés aux retards	13
4.2 L'automatisation et l'instauration d'un guichet unique réduisent les coûts associés aux formalités administratives.....	13
4.3 Le personnel peut aider à traiter les demandes plus complexes	13
4.4 La fonction de suivi permet de relever rapidement les problèmes et les possibilités	13

APERÇU DU PROJET

Strathcona County, qui se trouve juste à l'est d'Edmonton, est la troisième municipalité albertaine en importance. Pendant le milieu des années 90, les activités d'aménagement et de construction ont exigé le traitement de 6 000 approbations de permis par année.

Au début des années 90, trois groupes distincts participaient à l'émission des permis dans cette municipalité. Les demandeurs devaient passer par trois ensembles distincts de formules et de formalités, et l'on effectuait manuellement la consignation et le suivi de chaque type de permis, ce qui était très fastidieux. Strathcona et l'industrie locale souhaitaient alléger les formalités administratives et rationaliser les processus de demande et d'approbation de permis.

Une subvention ACT a été accordée à Strathcona pour qu'elle mette sur pied un système automatisé de traitement des permis et une base de données qui s'intégreraient à la base de données servant au rôle d'impôt et à l'évaluation. (Strathcona a elle-même fourni la plus grande partie du financement.) Les objectifs précis à atteindre étaient les suivants :

- délai de trois jours pour le traitement des permis relatifs aux habitations individuelles;
- automatisation et rationalisation du processus d'approbation des permis;
- processus d'émission de permis fondés sur les résultats plutôt que sur les fonctions;
- utilisation efficace des ressources humaines existantes.

Un groupe composé de représentants des départements de la municipalité et faisant intervenir la Greater Edmonton Home Builders' Association et le chapitre d'Edmonton du Urban Development Institute a été chargé du projet. Le

personnel de la municipalité s'est acquitté de la plupart des tâches à exécuter au quotidien.

Les représentants ont défini un nouveau modèle de processus d'émission de permis. Dans l'intervalle, un groupe de travail composé d'employés a passé en revue les options d'automatisation du processus d'émission de permis : logiciel maison; utilisation du logiciel personnalisé de la ville d'Edmonton; obtention de leur propre logiciel personnalisé; utilisation d'un progiciel existant.

Les deux premières options ont été rejetées parce qu'elles n'étaient pas pratiques. On a exploré un logiciel personnalisé, mais la municipalité en est venue à la conclusion qu'il ne serait pas pratique non plus.

Un progiciel a été mis à l'essai pendant 60 jours à la fin de 1995. On l'a cependant trouvé trop limité pour les besoins à long terme de Strathcona. Après d'autres recherches plus poussées incluant des visites sur les lieux, on a confié à contrat à la Municipal Software Corporation la tâche d'installer et de mettre à l'essai son logiciel City View.

En 1997, des formules ont été conçues pour saisir toute l'information requise. On a personnalisé les fonctions d'acheminement, de repérage et de suivi en fonction des besoins de Strathcona. Des liens ont été créés avec les programmes existants de Strathcona, et le personnel a reçu de la formation.

Le système est entré en fonction le 1^{er} janvier 1998. Depuis, de nombreuses modifications y ont été apportées. De nouveaux départements et de nouvelles fonctions s'ajoutent. Certains problèmes ont exigé plus de temps à résoudre que d'autres.

La base de données automatisée a éliminé une grande part de chevauchement de l'information et des efforts. Elle a aussi nettement amélioré l'enregistrement et le suivi des demandes. En rationalisant et en intégrant les méthodes, Strathcona a réussi à réduire le délai d'exécution des approbations de permis et à rendre le processus plus pratique pour les clients. De ce fait, ces mesures ont directement contribué à l'abordabilité des maisons en limitant les dépenses d'administration et d'aménagement.

Le personnel du département fait ressortir quatre éléments, en guise de leçons pour les autres municipalités qui envisagent de se lancer dans une telle démarche :

1. Il faut que le département ait des méthodes aussi claires et simples que possible avant d'entreprendre l'automatisation.
2. Ce sont les besoins qui doivent dicter le logiciel à employer, et non l'inverse.
3. Il faut faire une recherche approfondie aussi bien sur les progiciels envisagés que sur les sociétés qui les offrent.
4. Il faut reconnaître les limites d'un progiciel, de même que ses avantages.

Pour obtenir de l'information supplémentaire sur ce projet, veuillez communiquer avec :

Mme Joyce Perkins
Development Review and Inspection Services
Strathcona County (Alberta)
Téléphone : (780) 464-8020
Télécopieur : (780) 464-8109
Courrier : perkins@strathcona.ab.ca

1.0 DESCRIPTION DU PROJET

1.1 Motivations

Strathcona County est la troisième administration municipale en importance en Alberta, et ses fonctions de contrôle de l'aménagement et d'inspection des bâtiments sont très occupées.

En 1992, des experts-conseils en gestion de l'extérieur ont passé en revue les services à la clientèle offerts par les départements responsables de ces services. Strathcona en était également à examiner sa structure organisationnelle et son efficacité.

À cette époque, on traitait manuellement toutes les approbations de permis. Deux départements distincts intervenaient (contrôle de l'aménagement et inspection des immeubles). Chacun possédait ses propres méthodes relatives aux demandes et aux émissions de permis.

Il était très difficile de savoir quels permis avaient été émis pour un terrain particulier. Parfois, il était très fastidieux de trouver le bureau sur lequel le dossier voulu se trouvait. De plus, le processus d'émission des permis, même les plus simples, exigeait de 10 à 14 jours.

Les propriétaires fonciers, entrepreneurs en construction, promoteurs et entrepreneurs spécialisés trouvaient le système compliqué, inefficace et très lent.

Le processus d'examen a suscité de nouvelles discussions au sujet des méthodes et de l'organisation, et a donné lieu à plusieurs suggestions d'améliorations.

Par conséquent, Strathcona a décidé de se doter d'un système automatisé de traitement des permis et d'une base de données, lesquels seraient intégrés avec la base de données existante servant au rôle d'impôt et à l'évaluation. Ce système permettrait à tous les employés travaillant aux permis d'accéder à toute l'information portant sur un terrain particulier. Les données seraient instantanément mises à jour, selon les différentes demandes présentées et les permis émis.

1.2 Formulation des objectifs du projet et des stratégies, et mobilisation des ressources

En 1993 et au début de 1994, Strathcona a organisé des ateliers à l'intention du personnel et des réunions avec des membres de l'industrie.



Aménagement Foxhaven Lakes de Rohit Development Ltd

Ph. Strathcona County This Week

Ils ont discuté de ce qui fonctionnait, de ce qui pouvait être rationalisé et des capacités qui étaient requises.

Le programme de travail était supervisé par une équipe chargée du projet, par des groupes de travail et par des groupes de personnes-ressources. Des représentants de la Greater Edmonton Home Builders's Association et du Urban Development Institute of Alberta, chapitre d'Edmonton, faisaient partie de l'équipe du projet. Le personnel des départements responsables de l'examen des permis, des inspections et des systèmes d'information ont exécuté la plus grande partie du travail au quotidien. Le personnel responsable de la planification générale, de l'évaluation et de l'imposition, du SIG, des services juridiques et des services d'urgence a également contribué.

Les employés chargés de l'aménagement, des bâtiments et des inspections voulaient un système qui leur permettrait d'entrer une désignation cadastrale et d'obtenir toute l'information à jour sur la propriété et les permis dans un format électronique unique. Ils souhaitaient, pour toutes les données relatives aux demandes, des formules faciles à utiliser qui seraient conservées au dossier pour les demandes d'information ultérieures. Ils voulaient également un système qui comprendrait le traitement des avis, qui classerait les permis en ordre chronologique et qui produirait des rapports pour la direction, les entreprises, les conseillers municipaux et les autres paliers gouvernementaux, ainsi qu'un système qui pourrait éventuellement comporter de l'information en matière de planification, d'appels, d'application des règlements, de services d'urgence, etc.

Les représentants de l'industrie souhaitaient un « guichet unique », soit un système auquel ils

n'auraient à donner l'information qu'une seule fois et selon lequel ils n'auraient à s'adresser qu'à un département pour obtenir des permis. Ils voulaient que l'on diminue les formalités administratives et que l'on réduise le temps requis pour l'émission des permis à deux ou trois jours, alors qu'il fallait deux ou trois semaines.

Les autres départements de la municipalité voulaient avoir la certitude que le système serait intégré à la base de données existante pour le rôle d'impôt et l'évaluation, et qu'il serait disponible dans l'avenir pour les autres départements intéressés, notamment ceux qui s'occupent du développement économique, de la planification générale et de la surveillance environnementale.

Pendant le processus d'établissement des objectifs, il est devenu évident que l'automatisation exigerait davantage que la simple conversion des méthodes existantes à un format électronique. Il faudrait apporter certains changements organisationnels importants et repenser certaines méthodes pour que le processus soit efficace.

L'équipe a présenté une demande de subvention A•C•T de 10 000 \$ pour l'élaboration d'une base de données pour le traitement des permis. Ce montant ne représentait qu'une petite partie du coût total du projet.

La municipalité a elle-même fourni tous les fonds supplémentaires requis pour que le système soit mis en place et prêt à fonctionner, soit des coûts se situant maintenant entre 300 000 \$ et 400 000 \$.

1.3 Méthodologie

Étant donné l'évolution rapide de la technologie informatique et des applications, et parce qu'il fallait une réorganisation générale, ce projet a comporté l'exploration de plusieurs solutions différentes. Les options envisagées et rejetées ont aidé à mettre en lumière les problèmes possibles et à peaufiner les objectifs.

Les travaux ont été réalisés en quatre étapes¹ :

- examen initial et proposition d'un logiciel personnalisé, et réorganisation majeure du service;
- essai du premier progiciel;
- installation du second progiciel;
- examen après l'installation et mise à niveau.

1.3.a Examen initial et proposition d'un logiciel personnalisé

En 1992 et 1993, le personnel des services d'information ont étudié diverses options de logiciel pouvant servir à la fonction municipale d'émission de permis.

Les options envisagées étaient, notamment :

- la création d'un logiciel maison par les services d'information de la municipalité;
- le recours aux services d'une société de développement de logiciels pour la production d'un système personnalisé d'émission de permis;

¹ Les travaux sont décrits dans le document intitulé « Computerized Permitting Process and Data Base Project: Final Report », Strathcona County, novembre 1998. On peut obtenir ce rapport en s'adressant au Centre canadien de documentation sur l'habitation, au 700, chemin de Montréal, Ottawa (Ontario) K1A 0P7. Téléphone : (613) 748-2367 ou, sans frais, 1 800 668-2642. Télécopieur : (613) 748-4069. Courrier électronique : chic@cmhc-schl.gc.ca.

- l'utilisation d'un ou deux progiciels existants, dont un d'une société américaine reconnue qui se spécialise dans les progiciels à l'intention des administrations locales, et l'autre d'une nouvelle société canadienne qui avait peu d'applications pratiques à l'époque;
- le suivi de l'expérience de la ville d'Edmonton dans l'élaboration de son propre logiciel personnalisé.

Selon le personnel de la municipalité, l'option relative au logiciel de la ville d'Edmonton n'était pas vraiment viable. Le logiciel était encore en cours d'élaboration à l'époque, et la ville ne cherchait pas à commercialiser son logiciel et à offrir du soutien. Même maintenant, cette option serait probablement trop coûteuse pour une municipalité de la taille de Strathcona County. Cependant, les employés de la municipalité sont demeurés en contact étroit avec leurs homologues d'Edmonton et ont pu bénéficier d'une partie de leurs expériences.

On a immédiatement éliminé l'option visant le développement d'un logiciel maison comme étant trop risquée, et les deux progiciels disponibles soulevaient des préoccupations. La première réaction de la municipalité a donc été de demander à une société de développement de logiciels de présenter une proposition.

Relativement à cette proposition, des plans de travail ont été préparés et des représentants choisis parmi les membres du personnel ont ébauché un nouveau modèle de processus d'émission de permis. Simultanément, on apportait des changements majeurs à l'organisation et aux méthodes de la division.

Une fois sur papier les exigences relatives au modèle de processus d'émission de permis et à la

base de données, Strathcona a conclu que la proposition de la société de développement de logiciels ne constituait pas la meilleure option.

1.3.b Examen plus poussé et essai du premier progiciel

En 1995, le personnel des services d'information et les membres de l'équipe de projet ont réexaminé les progiciels disponibles.

Étant donné que deux années s'étaient écoulées depuis l'examen initial, on s'attendait à ce que les programmes examinés antérieurement se soient améliorés et étendus.

La municipalité a tenu compte de l'expérience des sociétés de développement de logiciels, de leur croissance et de leur stabilité financière, de leur engagement à la recherche et au développement, de leur pénétration du marché et de l'orientation technologique de leurs plans futurs.

Ils se sont penchés sur la fonctionnalité et sur certaines des applications clés éventuelles d'un système automatisé d'émission de permis, notamment :

- demandes de permis
- suivi de la vérification des plans
- suivi de l'approbation des permis
- acheminement
- établissement de calendriers (inspections, rapports, avis publics, etc.)
- consignation des conditions
- information d'évaluation
- interface de mappage
- information géographique
- information détaillée sur les projets de construction
- information sur la protection-incendie
- suivi des matières dangereuses

- base de données sur les entrepreneurs, architectes, ingénieurs, promoteurs
- normes d'aménagement
- information sur l'attribution de permis
- état d'avancement des projets
- correspondance publique
- plans types
- production de rapports au moyen d'ordinateurs de poche
- rapports d'inspection
- mesures d'application à la suite d'inspections
- suivi des plaintes

Une société semblait offrir une solution plus pertinente, et la municipalité a donc tenu des entrevues téléphoniques avec des représentants de quatre municipalités qui utilisaient déjà son logiciel. Les quatre municipalités (une au Canada et trois aux É.-U.) étaient de la même taille que Strathcona.

Par ces entrevues visant l'obtention de références, on cherchait essentiellement à déterminer comment le logiciel était utilisé et le rendement qu'il donnait au moyen de questions comme les suivantes :

- Depuis combien de temps le logiciel est-il installé?
- Quel équipement utilisez-vous?
- Combien y a-t-il d'utilisateurs?
- Lesquelles des fonctions que Strathcona souhaite utiliser sont incluses dans l'application en question?
- Quelles fonctions ne sont pas incluses, et pourquoi?
- Quels autres programmes y sont-ils liés, et comment ce processus fonctionne-t-il?
- Quel est le degré d'efficacité du processus d'installation de la société de services informatiques?
- Est-ce qu'une formation est offerte, nécessaire, utile?

- Le personnel trouve-t-il les programmes faciles à utiliser?
- Dans quelle mesure la société offre-t-elle un soutien technique attentif?
- Le logiciel peut-il être personnalisé?
- Les utilisateurs peuvent-ils obtenir des changements plus importants?
- À quelle fréquence le logiciel est-il mis à jour?
- Quels ont été les problèmes rencontrés?
- Quels sont les coûts?
- Quels sont les avantages, et peuvent-ils être quantifiés?
- Quels sont les plans futurs?

L'examen a fait ressortir des commentaires positifs de la part des quatre municipalités. Malgré quelques problèmes et lacunes, et compte tenu que les installations étaient légèrement différentes de ce que Strathcona souhaitait à long terme, les utilisateurs étaient plutôt satisfaits du produit et du soutien.

Sur la foi de ces rapports, la municipalité a communiqué avec la société de services informatiques pour obtenir une période d'essai de 60 jours. On a dispensé une formation d'une semaine à un groupe choisi d'employés qui utiliseraient éventuellement le système, puis on leur a demandé de mettre le système à l'épreuve. À la fin de la période d'essai, les utilisateurs ont conclu que le produit ne permettait pas le degré d'adaptation qu'ils souhaitaient et que sa portée ne pouvait être étendue à d'autres applications non liées au traitement des permis.

1.3.c Examen plus poussé et installation du second progiciel

En 1996, le personnel a effectué un autre examen des progiciels disponibles sur le marché. Cette fois encore, de nouvelles versions et options étaient

offertes. En même temps, Strathcona travaillait à un nouvel examen des méthodes de ses fonctions de planification, d'aménagement, d'émission de permis et d'inspection. L'Alberta avait apporté à sa législation visant la planification et les codes de sécurité certains changements importants qui comportaient de nouvelles responsabilités pour les municipalités et, donc, des changements dans les fonctions des départements des municipalités.

Après avoir examiné les progiciels disponibles, incluant la fonctionnalité et l'équipement nécessaire, et après avoir tenu de nouvelles entrevues téléphoniques afin d'obtenir des références, le personnel s'est concentré sur un progiciel offert par Municipal Software Corporation, située à Victoria (C.-B.). Ce progiciel, appelé City View, semblait offrir la flexibilité, la convivialité, les fonctions de mappage inhérentes et la présence canadienne que la municipalité recherchait.

Cependant, avant de procéder à un nouvel essai, un petit groupe s'est rendu dans un certain nombre de municipalités de la Colombie-Britannique qui utilisaient le progiciel. Les membres du groupe ont ainsi pu voir le progiciel « en action » et parler avec leurs homologues de son utilisation au quotidien. Les membres du groupe ont été impressionnés par le fait que City



Ph. Strathcona County

View était utilisé à des fins différentes dans chaque municipalité. Ils ont aussi été impressionnés par la profondeur du système et par sa grande capacité d'adaptation.

Strathcona a signé un contrat pour le nouveau système. Le département a terminé l'examen de ses propres méthodes et réalisé sa réorganisation, puis il a mis en oeuvre le nouveau système automatisé d'émission de permis à compter de janvier 1997.

Au printemps, l'équipe de la municipalité a travaillé avec la société de services informatiques à personnaliser le progiciel.

Les besoins d'information ont été évalués : on a déterminé les types d'information requis et les questions à inclure sur les formules pour veiller à ce que toute l'information requise soit recueillie pour le système informatique. Les processus et les méthodes d'acheminement ont été établis.

On a conçu et mis à l'essai les interfaces qui allaient permettre à City View de communiquer avec les programmes existants de la municipalité. Dans le cadre de ce processus, on a rassemblé des renseignements cartographiques et des données de base, et la société de services informatiques a créé les liens nécessaires entre les logiciels nouveaux et existants.

Des manuels de formation ont été préparés, puis de la formation, dispensée, d'abord pour le personnel des systèmes d'information et de l'administration, puis par la suite pour ceux qui se chargeraient de la formation des autres membres du personnel (session de formation des formateurs). La formation du personnel a eu lieu dans les derniers mois qui ont précédé l'entrée en fonction du système en janvier 1998.

1.3.d Examen après installation et mise à niveau

Une fois le système installé, la municipalité a amorcé une nouvelle étape de contrôle. Il s'agissait notamment de mettre sur pied et d'évaluer ce qui suit :

- les méthodes de mise à jour de tous les programmes quand des changements sont apportés à un programme;
- les calendriers de sauvegarde;
- les méthodes d'impression de rapport;
- les mises à jours et rapports quotidiens, hebdomadaires et mensuels.

On a trouvé, et corrigé, un certain nombre de problèmes. Certains des problèmes ont exigé plus de temps à résoudre que d'autres. Au milieu de 1999, l'équipe du projet avait commencé son travail visant à étendre l'application à d'autres départements. Encore là, il s'agissait de concevoir de nouvelles formules et méthodes qui s'intégreraient convenablement à la base de données et au logiciel existants. On comptait intégrer, pour l'étape suivante, le bureau du secrétaire général, qui traite les appels des décisions du département Planning and Development Review Services.

Au début de l'an 2000, on s'attend à ajouter de nouvelles formules, méthodes et bases de données pour l'intégration de la planification, des changements de zonage et de l'approbation des lotissements dans le système personnalisé City View de Strathcona.

2.0 RÉSULTATS

Le maire de la municipalité de Strathcona County, Vern Hartwell, dit que l'initiative a donné lieu à une amélioration énorme de l'efficacité du processus d'émission de permis. « Elle a permis à notre département de planification et de services d'aménagement d'analyser et d'expédier un certain nombre de mesures. Nous continuerons de travailler avec les entrepreneurs en construction et les promoteurs à l'atteinte de nos objectifs, dans l'avenir. »

Les principaux résultats obtenus sont décrits ci-dessous.

2.1 Processus d'émission de permis

L'un des premiers résultats obtenus de la réalisation de ce projet a été un ensemble de quatre graphiques de cheminement montrant le processus à suivre pour un demandeur et son dossier dans les cas suivants :

- permis d'aménagement (permettant les travaux de terrassements et la construction des fondations);
- permis de construire (portant sur les détails de construction réglementés);
- application des règlements municipaux (portant sur les infractions aux règles d'utilisation du sol);
- observation des codes (portant sur les infractions aux exigences des codes du bâtiment).

Ces graphiques de cheminement ont été établis avec la contribution de représentants de l'industrie et du personnel. Ils segmentent les méthodes d'attribution de permis, d'application et d'observation en un modèle comportant des étapes faciles à suivre et indiquant qui doit faire quoi, où, et comment les éléments s'emboîtent. Ils ont servi de base aux discussions de la municipalité concernant les besoins relatifs à la base de données et au logiciel.

De plus, on a préparé des diagrammes moins détaillés pour illustrer les méthodes relatives aux activités suivantes :

- modifications aux règles d'utilisation du sol et au plan municipal;
- modifications aux plans régionaux ou approbation de nouveaux plans (p. ex. plans de quartiers, schémas d'urbanisme et d'aménagement);
- approbation des lotissements.

Les diagrammes se trouvent dans la pièce jointe 1 du rapport final de Strathcona County portant sur l'initiative ACT, novembre 1998.

The top image shows a 'Building Application' form from Strathcona County. It includes fields for 'PROPERTY INFORMATION' such as 'Property Address', 'Legal Description', 'Block', 'Lot', 'Sec', 'Twp', 'Rge', and 'Property Area'. It also has a 'Unit #' field and a 'Date' field.

The bottom image shows a computer screen displaying a 'Building Permit' application interface. The screen shows the 'BUILDING PERMIT NO.: 1998-0901-B' and 'PROPOSED WORK/BUILDING' section. The 'PROPOSED WORK/BUILDING' section includes 'Type of Work: NEW CONSTRUCTION' and 'Building/Structure: SINGLE DETACHED DWELLING'. The screen also displays 'APPLICANT' and 'LANDOWNER' information, including names and addresses.

2.2 Logiciel et base de données personnalisés

À l'aide du système informatique City View, le personnel peut tenir à jour les données relatives aux permis visant l'aménagement, l'affichage, la construction, la plomberie, le gaz et l'électricité.

Une fois les données entrées, le programme repère les demandes, émet les permis, fixe les dates d'inspection et produit des rapports pour le département.

On a réussi à lier le système à la base de données sur les propriétés que tient à jour le département de l'évaluation et du rôle d'impôt. Juste avant la mise en oeuvre, on a copié cette information dans City View (numéro de rôle, adresse municipale et désignation cadastrale de chaque propriété, noms, adresses et numéros de téléphone des propriétaires, etc.). Maintenant, les changements apportés dans la base de données sur les propriétés sont automatiquement apportés dans City View tous les soirs.

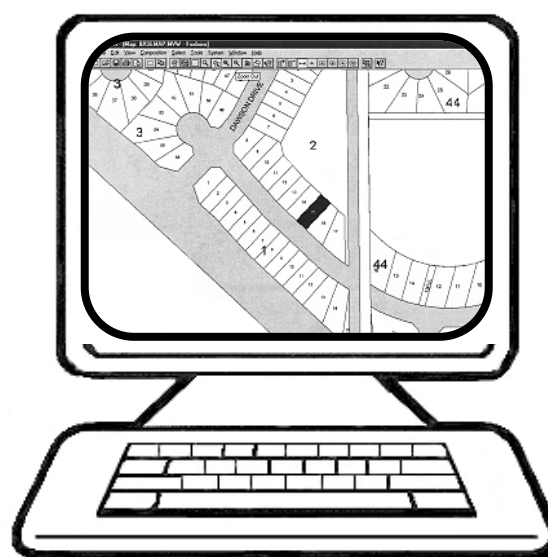
Sur réception d'une demande de permis, les commis à l'entrée des données joignent l'information au sujet du nouvel aménagement et de la construction à l'information sur les propriétés dans City View. Quand il faut de nouvelles formules, de nouveaux rapports d'inspection ou autres, l'information de la base de données est automatiquement reproduite à cette fin. Quand de nouveaux renseignements sont entrés (permis accordés, conditions, rapports d'inspection, etc.), ils deviennent immédiatement accessibles pour quiconque accède au système.

Une fois les examens terminés, le programme émet un permis. Si le permis est temporaire ou qu'il faille ultérieurement le renouveler, il sera signalé dans un rapport qui rappellera à l'agent

de l'aménagement de revoir la situation avant la date d'expiration. Quand il faut émettre un avis aux propriétés adjacentes, le commis choisit les propriétés en question sur un plan, puis le système produit une liste de noms et d'adresses à utiliser avec un programme de traitement de texte pour créer les lettres et les enveloppes requises.

Pendant la construction, les demandes d'inspection et les résultats d'inspection sont entrés dans le système. Des listes de toutes les activités des inspecteurs sont produites quotidiennement.

À la fin du mois, des rapports types sur le statut des permis, les renouvellements de permis et les permis temporaires sont produits pour la municipalité. Des rapports à l'intention de Statistique Canada et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement peuvent être préparés et soumis par voie électronique. Au lieu de multiples entrées de données de suivi, on a maintenant une base de données unique. Les dépenses relatives au papier ont également été réduites. Toute l'information relative au permis d'une propriété particulière peut être consultée et visualisée.



La tâche d'étendre l'application aux autres fonctions a demandé plus de temps que prévu. Le prochain département que la municipalité compte ajouter est le bureau du secrétaire général (ce bureau traite les appels des décisions du département Planning and Development Review Services).

D'ici le début de l'an 2000, les méthodes relatives à la planification, aux changements de zonage et à l'approbation des lotissements devraient aussi s'ajouter à la base de données. C'est donc dire que l'information sur les demandeurs, les plans, les décisions et autres seront aussi accessibles pour quiconque accède au système. On s'attend à ce que cela accélère le traitement et les approbations.

Ron Copithorne est directeur des travaux pour Greenboro Homes et président du comité des entrepreneurs en construction de la Greater Edmonton Home Builders' Association qui rencontre régulièrement les représentants de Strathcona County.

Il dit qu'il a constaté un changement considérable dans l'émission des permis depuis la mise en oeuvre du nouveau système. « Il fallait de deux à trois semaines pour obtenir un permis de construire. Maintenant, c'est toujours moins d'une semaine qu'il faut. »

Bruno Salvalaggio, président de l'entreprise locale de construction Salvi Homes, a déjà été président du comité de liaison de Strathcona de la GEHBA. Il convient que le système a contribué à accélérer l'émission des permis, ce qui a beaucoup aidé, mais il aimerait que l'on aille bien plus loin avec ce système. « Je crois que nous devrions pouvoir transmettre nos demandes par courrier électronique aussi, et avoir un compte de crédit sur lequel seraient imputés les droits à payer. »

Joyce Perkins est coordonnatrice du Development Control and Permitting Branch de la municipalité, et coordonnatrice de l'initiative d'automatisation. D'après elle, il faut maintenant généralement trois jours pour traiter les demandes de permis simples. « S'il faut plus d'une semaine, ces demandes sont signalées. »

La municipalité accepte les plans sur disquette, mais la transmission par courrier électronique serait source de problèmes. D'après M^{me} Perkins, les plans sont trop volumineux. « Je ne connais pas de municipalité qui a trouvé une façon de transmettre les plans de construction par courrier électronique en ce moment. »

2.3 Réorganisation et rationalisation

Quand la municipalité s'est mise à envisager la possibilité d'automatiser ses processus, la première chose qu'elle a faite a été d'examiner les besoins des utilisateurs et les processus existants. Il est devenu évident que l'on n'arriverait à répondre aux besoins des utilisateurs que si les départements étaient réorganisés et les processus, combinés. La réorganisation ne faisait pas partie du projet d'automatisation en tant que tel, mais elle était essentielle à son succès.

Avant 1993, des départements distincts étaient responsables des permis en application des règles sur l'utilisation du sol (Planning and Development) et des codes provinciaux de la plomberie et de la construction (Building Inspections and Bylaw Services).

Chaque aspect des permis faisait l'objet d'un processus et de dossiers indépendants, et il n'existait pas de base de données commune. Les trois secteurs avaient établi des systèmes séparés d'information sur les demandes de permis, de classement, de consignation de données et de suivi.



Ph. Strathcona County

En 1993, les deux départements ont été regroupés, ce qui a réuni les trois divisions travaillant aux permis dans le nouveau département Development Review and Inspection Services au mandat étendu.

Puis, en 1994, les discussions tenues dans le cadre du projet d'automatisation ont amené le département à repenser ses divers processus d'examen et d'approbation.

On a réévalué les liens hiérarchiques des divisions, qui se fondaient sur les fonctions traditionnelles. Les commentaires de l'industrie et des représentants de la municipalité ont contribué à faire ressortir les exigences communes en matière de processus et de résultats. Par conséquent, les fonctions d'émission de permis relatives au contrôle de l'aménagement, à la construction et à la

plomberie ont été combinées et regroupées au sein d'une division. La réorganisation s'est poursuivie, particulièrement à la suite des grands changements apportés par la province de l'Alberta à sa législation en matière de planification et de codes de sécurité.

En 1996, la fonction de planification à long terme (qui se situait au sein du département Planning and Engineering Services) a été introduite dans le département, lequel a été rebaptisé Planning and Development Review Services.

2.4 Leçons tirées

Mme Perkins, de la municipalité de Strathcona, mentionne quatre grandes leçons à tirer de l'initiative d'automatisation du système d'émission de permis.

1) Il faut que le département ait des méthodes aussi claires et simples que possible avant d'entreprendre l'automatisation.

Dans le cas de Strathcona, l'examen des processus et les réorganisations ont retardé la réalisation du projet, mais le principe du « guichet unique » et la réduction des formalités administratives ont contribué dans une grande mesure au succès de l'initiative.

2) Ce sont les besoins qui doivent dicter le logiciel à employer, et non l'inverse.

Il arrive trop souvent que les gens essaient d'adapter leurs activités à un logiciel qui ne tient pas compte de leurs méthodes. Même si Strathcona ne pouvait se permettre son propre logiciel personnalisé, la municipalité a recherché un progiciel qui correspondait à sa démarche générale et qui était très flexible, en termes d'adaptation aux besoins particuliers. D'un autre côté, en examinant diverses installations, il se peut que vous trouviez de nouvelles façons de simplifier vos méthodes actuelles.

3) Il faut faire une recherche approfondie aussi bien sur les progiciels envisagés que sur les sociétés qui les offrent.

Il est important de voir les programmes en action, de préférence dans des municipalités de taille correspondante et utilisant les mêmes caractéristiques et de la même façon (ou de façon très semblable) que ce que vous avez planifié. De plus, vous devez poser des questions sur la société de services informatiques et sur le soutien à la clientèle.

Si vous avez un problème qui rend votre base de données entièrement inutilisable, vous ne pouvez vous permettre d'attendre la réponse d'un représentant de la société pendant des jours.

4) Il faut reconnaître les limites d'un progiciel.

Il se peut qu'un progiciel puisse être adapté à vos besoins actuels, mais il ne sera peut-être pas en mesure d'évoluer au rythme de vos besoins dans l'avenir. De nombreuses sociétés qui offrent des progiciels tiennent régulièrement des tribunes d'utilisateurs afin de discuter des problèmes, des possibilités et des caractéristiques qu'il faudrait ajouter dans la version suivante. Si la croissance de votre municipalité est plus rapide que celle du groupe, vous risquez d'avoir besoin de personnaliser beaucoup votre système, moyennant des frais relativement élevés, ou de ne pouvoir accomplir ce que vous voulez. Il faut naturellement tenir compte des avantages indéniables d'un bon progiciel, en termes de coûts.

Le maire Hartwell souligne que l'automatisation n'est pas une panacée. « Il faut procéder avec prudence et avec des attentes logiques, dit-il, car si vos attentes sont trop élevées, le succès ne sera pas à votre portée. Des attentes réalistes vous permettront d'atteindre vos objectifs. »

3.0 DESCRIPTION DE LA COLLECTIVITÉ ET DES PRINCIPAUX INTERVENANTS

3.1 Strathcona County

Strathcona County est la troisième municipalité en importance de l'Alberta, après Edmonton et Calgary. Elle couvre 500 milles carrés et a une population de quelque 65 000 habitants, dont les deux tiers vivent dans Sherwood Park, le principal secteur urbain. La municipalité emploie 500 personnes à plein temps.

La municipalité de Strathcona County se trouve juste à l'extérieur d'Edmonton et est soumise à des cycles de demande très semblables sur ses marchés de l'habitation et de l'aménagement.

La municipalité a amorcé l'élaboration de la proposition de projet ACT. Le personnel de la municipalité, particulièrement celui des services d'information et des fonctions liées aux immeubles et à la planification, ont consacré beaucoup de temps à cette initiative.

3.2 Industrie

La Greater Edmonton Home Builders' Association (GEHBA) représente 300 sociétés membres, notamment des entrepreneurs en construction, des promoteurs, des fabricants, des entrepreneurs spécialisés, des services professionnels, etc. Bon nombre des membres de l'association sont actifs dans Strathcona County, et particulièrement à Sherwood Park, situé juste à l'est d'Edmonton.

Le chapitre d'Edmonton du Urban Development Institute (UDI) représente les promoteurs, entreprises de construction et experts-conseils qui travaillent dans le domaine de l'aménagement foncier.

Ces deux organismes appuyaient la proposition d'automatisation du processus d'émission de permis comme moyen de réduire les formalités administratives et d'accélérer le processus d'aménagement.

Après les consultations initiales sur les objectifs et les besoins, la participation des associations s'est limitée à un rôle de contrôle. On considérait que les décisions au quotidien visant les méthodes et les détails techniques appartenaient à la municipalité.

De plus, les commentaires et les suggestions issues des réunions mensuelles de la GEHBA et de la municipalité de Strathcona County ont influé sur la progression de ce projet.

3.3 Experts-conseils

La Municipal Software Corporation a été fondée en 1982 (sous le nom de New Era Software Products Inc.) par deux anciens employés de l'administration locale. Son siège social est à Victoria (C.-B.). Elle produit City View, un logiciel fondé sur un système d'information géographique (SIG) que divers départements des administrations locales peuvent utiliser.

4.0 INCIDENCES SUR L'ABORDABILITÉ, LES CHOIX ET LA QUALITÉ

4.1 L'automatisation accélère l'émission des permis, ce qui réduit les coûts associés aux retards

Les représentants de la municipalité et les entrepreneurs en construction sont d'accord pour dire que le temps requis pour émettre des permis a diminué considérablement depuis la mise en oeuvre du nouveau système. Avant l'automatisation du processus, l'émission d'un simple permis exigeait souvent deux semaines, et parfois plus. Maintenant, il faut habituellement trois jours, malgré le plus fort volume de demandes en 1999.

L'objectif de l'équipe du projet est de réduire encore davantage le temps requis pour les approbations. De plus, on a diminué nettement le temps requis pour les avis au public.

D'ici le début de l'an 2000, la municipalité s'attend à ce que le système soit étendu à ses fonctions de planification, ce qui comprend les changements de zonage et les lotissements.

4.2 L'automatisation et l'instauration d'un guichet unique réduisent les coûts associés aux formalités administratives

Un groupe s'occupe maintenant de toute la fonction liée aux permis. Les demandeurs n'ont donc plus besoin de se rendre à différents bureaux pour fournir de l'information et remplir des formules différentes. L'information est mise à jour dès qu'elle est entrée dans le système, et tous les membres du personnel chargé des permis y ont immédiatement accès.

Les autres départements peuvent aussi obtenir de l'information rapidement afin d'accélérer d'autres

fonctions, notamment les appels des décisions relatives aux aménagements. La base de données comporte de l'information sur l'emplacement géographique, la propriété et le propriétaire de chaque terrain de sorte qu'il n'est pas nécessaire d'entrer cette information pour chaque permis demandé. À l'occasion de la prochaine mise à niveau du système, la municipalité prévoit ajouter l'information sur les demandeurs à la base de données. On a supprimé un certain nombre de processus, d'entrées et de mesures de suivi multiples.

4.3 Le personnel peut aider à traiter les demandes plus complexes

Puisque le personnel consacre moins de temps à la paperasserie et au suivi, les ressources humaines sont utilisées plus efficacement. Les agents d'aménagement et les inspecteurs de bâtiments ont davantage le temps d'examiner les demandes complexes et les demandes qui comportent des technologies novatrices.

On utilise ainsi mieux leurs connaissances et cela contribue à l'amélioration de la qualité. Malheureusement, une partie des avantages éventuels se sont perdus en raison de la hausse spectaculaire du volume de demandes.

4.4 La fonction de suivi permet de relever rapidement les problèmes et les possibilités

La capacité de suivre l'évolution des demandes et de signaler celles qui sont retardées aide la municipalité, les entrepreneurs en construction et les promoteurs à relever et à résoudre les problèmes très tôt. La capacité de produire des rapports pour l'administration locale et les autres paliers de gouvernement aide au suivi des tendances du marché et des possibilités qui s'offrent.

