



SOMMAIRE DU RAPPORT ANNUEL 2009 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Avertissement : Le présent document constitue un condensé du rapport annuel du Vérificateur général. Vous êtes invité à consulter la version intégrale de ce rapport sur le site internet de la Ville de Gatineau.

TABLE DES MATIÈRES

1. MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	3
2. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES ÉTATS FINANCIERS	5
3. VÉRIFICATION FINANCIÈRE	6
4. ADJUDICATION DES CONTRATS	7
5. RISQUES ORGANISATIONNELS	9
6. GESTION PRÉVENTIVE DES RISQUES ASSURABLES	10

des Diplomatie Conflits
e Efficacité Économie
Gestionnaires
ion Expérience
lversations Tact
oyauté Efficience
il municipal
nalisme Deniers
égrité Collusion
nflicts d'intérêts
e Économie Respect
aires Vérificateur
nce Transparency
ct Fraudes Diplomatie
veillance Efficacité
e Éthique
olics Saine gestion
ernance Malversations
urs Loyauté Efficience
il municipal
nalisme Deniers
égrité Collusion
nflicts d'intérêts
e Économie Respect
aires Vérificateur
nce Transparency
ct Fraudes Diplomatie
veillance Efficacité
e Éthique
olics Saine gestion
ernance Malversations
urs Loyauté Efficience
il municipal
nalisme Deniers
Collusion
nflicts d'intérêts

MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Mes premiers mots seront pour remercier le Conseil municipal de la confiance témoignée à mon égard en me confiant la responsabilité de Vérificateur général pour la Ville de Gatineau. Il s'agit de mon premier rapport en tant que nouveau titulaire de la fonction. Conformément aux articles de la *Loi sur les cités et villes* régissant mon mandat, j'ai le plaisir de transmettre au conseil municipal le résultat de mes travaux de vérification qui ont été réalisés en cours d'exercice.

Il s'agit certes d'une fonction importante, qui jouit d'une certaine indépendance et autonomie, mais dont les pouvoirs de recommandations, d'intervention et d'écriture de rapports, encore plus importants, doivent être exercés avec tact, diplomatie et expérience.

Soyez assurés d'un engagement complet de ma part pour mener à bien ce mandat devant se terminer en 2016; j'y apporterai tout mon professionnalisme, mon expertise dans le domaine municipal et mes expériences personnelles passées pour y parvenir.

L'un de mes objectifs vise à contribuer, avec les élus et les membres de l'administration municipale, à améliorer la qualité de la gestion publique de la Ville de Gatineau. Des mandats d'analyse de processus de gestion et de toute autre nature que je compte réaliser avec une attitude positive et une approche constructive, auxquels je tiens à associer étroitement les gestionnaires, m'aideront à atteindre ce but; c'est ce lien de collaboration nécessaire qui, à mon avis, peut le mieux contribuer à atteindre des objectifs de gestion saine et transparente et une utilisation optimale de ressources.

Les citoyens élisent un Conseil municipal et lui confient le mandat de voir aux destinées de la Ville de Gatineau. Ces mêmes citoyens exigent des élus que ceux-ci s'acquittent de leurs responsabilités de gestionnaires de deniers publics de façon efficiente, efficace et dans la transparence. Ils sont aussi en droit de s'attendre, en tant que payeurs de taxes, à une reddition de comptes fidèle et digne de foi.

La fonction de Vérificateur général représente en fait un apport important aux principes de gouvernance et de surveillance mis en place pour contribuer à assurer une administration municipale saine. Le Vérificateur général lui-même n'échappe pas au contrôle minimum et à l'obligation de reddition de comptes; ses dépenses doivent être scrutées par le vérificateur externe de la Ville.

MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL - SUITE

Le domaine municipal a été marqué en 2009 par le dépôt sur la place publique de cas d'octrois de contrats teintés de situations de favoritisme, de collusion, de malversations et de fraudes de différentes envergures. De telles révélations m'interpellent particulièrement en tant que Vérificateur général, mais aussi en tant qu'individu intègre et payeur de taxes. Tout citoyen est concerné par les pratiques contractuelles impliquant les deniers publics et désire que celles-ci soient justes, équitables et transparentes.

J'ai donc réalisé une étude préliminaire sur le sujet d'octroi de contrats par la Ville de Gatineau. De façon générale, la Ville semble avoir un cadre de gestion adéquat pour octroyer les contrats selon ses dispositions réglementaires.

Je suis heureux de souligner que j'ai reçu l'entièvre collaboration des gestionnaires et des employés municipaux à l'occasion des vérifications effectuées. Les Gatinois et les Gatinoises peuvent être fiers de compter des travailleurs dévoués, compétents et professionnels à leur service.

En terminant, j'exprime mon profond désir de laisser dans mon sillon personnel une contribution au développement de la Ville de Gatineau dans une période de croissance démographique et d'investissements importants pour répondre au besoin de servir les contribuables.



Alain Girard, CA
Vérificateur général de la Ville de Gatineau

2

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES ÉTATS FINANCIERS

5

Comprendre l'information financière des organismes publics n'est pas chose facile, même pour la très grande majorité des gens intéressés à la gestion des fonds publics. Par surcroît, les villes ont maintenant l'obligation de présenter leurs états financiers sur une base consolidée (incluant les états financiers de tous les organismes sur lesquels les villes exercent un contrôle); ceci contribue à rendre encore plus complexe la compréhension ou l'analyse de ceux-ci. Qu'il s'agisse d'élus, de directeurs, de gestionnaires ou de citoyens, le présent mandat se veut un effort visant à faciliter leur compréhension de la situation financière de la Ville de Gatineau.

Les objectifs de ce mandat visaient à faire ressortir les particularités propres à la situation de la Ville de Gatineau, à mieux comprendre sa situation financière et à vulgariser cette compréhension des états financiers.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

Les analyses ont été effectuées sur une période de quatre ans comparant les unes aux autres et comprenant l'étude de certains ratios financiers. Suite à ces différentes analyses, on peut conclure que, de façon générale les états financiers de la Ville de Gatineau démontrent, au chapitre des surplus, de l'endettement et de l'avoir des contribuables, une bonne santé financière.

Nous avons, entre autres choses adressé lors de ce mandat, de la situation des surplus et de la gestion du financement des projets d'infrastructures en cours. Ces éléments particuliers ont soulevé des observations et constatations et voici les principales recommandations qui ont été soumises à la direction du service concerné.

- Initier une politique de gestion de la dette, de manière à rendre systématique le processus de décisions liées à l'endettement de la Ville.
- Apparier le moment du financement des projets avec celui de la dépense pour bénéficier des services municipaux en même temps que les coûts associés aux financements correspondants.

3

VÉRIFICATION FINANCIÈRE

En vertu du mandat du Vérificateur général tel que régi par la *Loi sur les cités et villes*, nous avons effectué, en collaboration avec diverses firmes de vérificateurs externes, la vérification des états financiers de la Ville de Gatineau, de la Société de transport de l'Outaouais et de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa pour l'année 2009.

La vérification financière a pour objectif d'exprimer une opinion professionnelle sur la fidélité de la situation financière et des états financiers dans leur ensemble, dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Il incombe à la direction, sous la surveillance des responsables de la gouvernance, d'établir un environnement de contrôle et de maintenir des processus et mesures qui contribuent à atteindre l'objectif d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de la Ville.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

La vérification des états financiers de la Ville de Gatineau et des organismes mentionnés ci-dessus a conduit pour 2009 à l'émission de rapports de vérification positifs et concluants à des situations financières fidèles et en conformité avec les règles comptables établies par la profession. Des constats ont été faits et des recommandations ont tout de même été formulées en regard du principe de reddition de comptes de l'administration municipale envers les élus, responsables des politiques municipales et de leur surveillance.

- Mettre l'emphase, lors de la présentation au comité de vérification, sur les états financiers annuels vérifiés, qui comprennent l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales, et qui sont associés aux conclusions des vérificateurs.

ADJUDICATION DES CONTRATS

Le Bureau du Vérificateur général a identifié l'adjudication de contrats comme étant un élément potentiel de risque organisationnel au sein de la Ville de Gatineau et des organismes municipaux.

Ce mandat est particulièrement important, car les risques de favoritisme, de conflits d'intérêts ou encore de fraude peuvent être élevés dans un contexte d'adjudication de contrats où les contrôles pourraient s'avérer inadéquats.

L'objectif de l'étude visait à s'assurer que les politiques, règlements, pratiques de gestion et contrôles internes s'avèrent adéquats, permettant ainsi l'adjudication de contrats de manière juste et équitable en tenant compte de la meilleure valeur possible.

L'étude portait sur les pratiques de gestion, les processus, les contrôles internes et les risques associés à l'adjudication de contrats pour l'année financière 2008 et 2009 dans l'ensemble des divisions et services de la Ville de Gatineau.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

Suite à notre analyse de risque, nous avons identifié quatre éléments de contrôle représentant des risques plus importants et qui comportent des faiblesses ou qui sont inadéquats;

- Analyse et contrôle des risques;
- Procédures analytiques et mécanismes de révision;
- Rapports de gestion concernant les pratiques et les tendances;
- Système d'information concernant l'adjudication de contrats par la Ville.

Nous avons formulé des recommandations qui visaient le cadre de gestion entourant l'adjudication des contrats. Ces recommandations renvoient d'ailleurs l'une des conclusions du rapport Coulombe publié en mars dernier sur le même sujet, quant à la mise en place d'un système d'information bien structuré à l'égard des marchés publics.

Gouvernance, reddition de comptes et système d'information

- Développer un système d'information détaillé sur les contrats octroyés, à l'intention des directeurs de services imputables de fournir les analyses de gestion requises au contrôle des risques.
- Produire, interpréter et communiquer aux élus les analyses de gestion requises permettant d'identifier les irrégularités ou les manquements et les besoins relatifs à la planification et à l'exécution des activités d'approvisionnement.
- Mettre en place des mécanismes de surveillance adaptés au contrôle des risques liés à l'adjudication des contrats par la Ville de Gatineau.



RISQUES ORGANISATIONNELS

9

J'ai déjà fait état de mon objectif de comprendre d'abord la culture gatinoise de l'administration municipale plutôt que d'entreprendre tous azimuts des mandats de vérification ciblés, portant sur l'optimisation des ressources.

Comme point de départ pour contribuer à atteindre un tel objectif, j'ai réalisé un mandat d'identification et un autre mandat d'évaluation des risques organisationnels pouvant nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques de la Ville; nous avons donc rencontré tous les directeurs de Services de la Ville.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

À la lumière de cet exercice, nous constatons que la Ville n'a pas de politique en matière de gestion de risques organisationnels. Une telle politique constituerait une première étape dans le processus de développement d'une stratégie de gestion des risques au sein de la municipalité.

Identification - Quantification - Atténuation : trois aspects qu'un processus ou programme de gestion des risques organisationnels doit intégrer sous la gouverne de la direction générale;

- Dotter la Ville de Gatineau d'une politique de gestion des risques organisationnels. La Ville devrait y inclure un processus d'analyse visant à identifier, mettre à jour et évaluer les risques organisationnels, et ce, de façon à pouvoir atténuer la probabilité d'occurrence par des mesures de contrôles adaptées.



GESTION PRÉVENTIVE DES RISQUES ASSURABLES

Plus précisément, nous avons réalisé un mandat de vérification portant sur la gestion préventive des risques assurables auxquels peut faire face une organisation comme la Ville de Gatineau.

Le présent mandat de vérification porte sur la gestion préventive des risques liés aux actifs (bâtiments et infrastructures) et aux activités municipales (liées au réseau routier, aux aqueducs et aux égouts) en conformité avec la réglementation en vigueur et les saines pratiques de gestion.

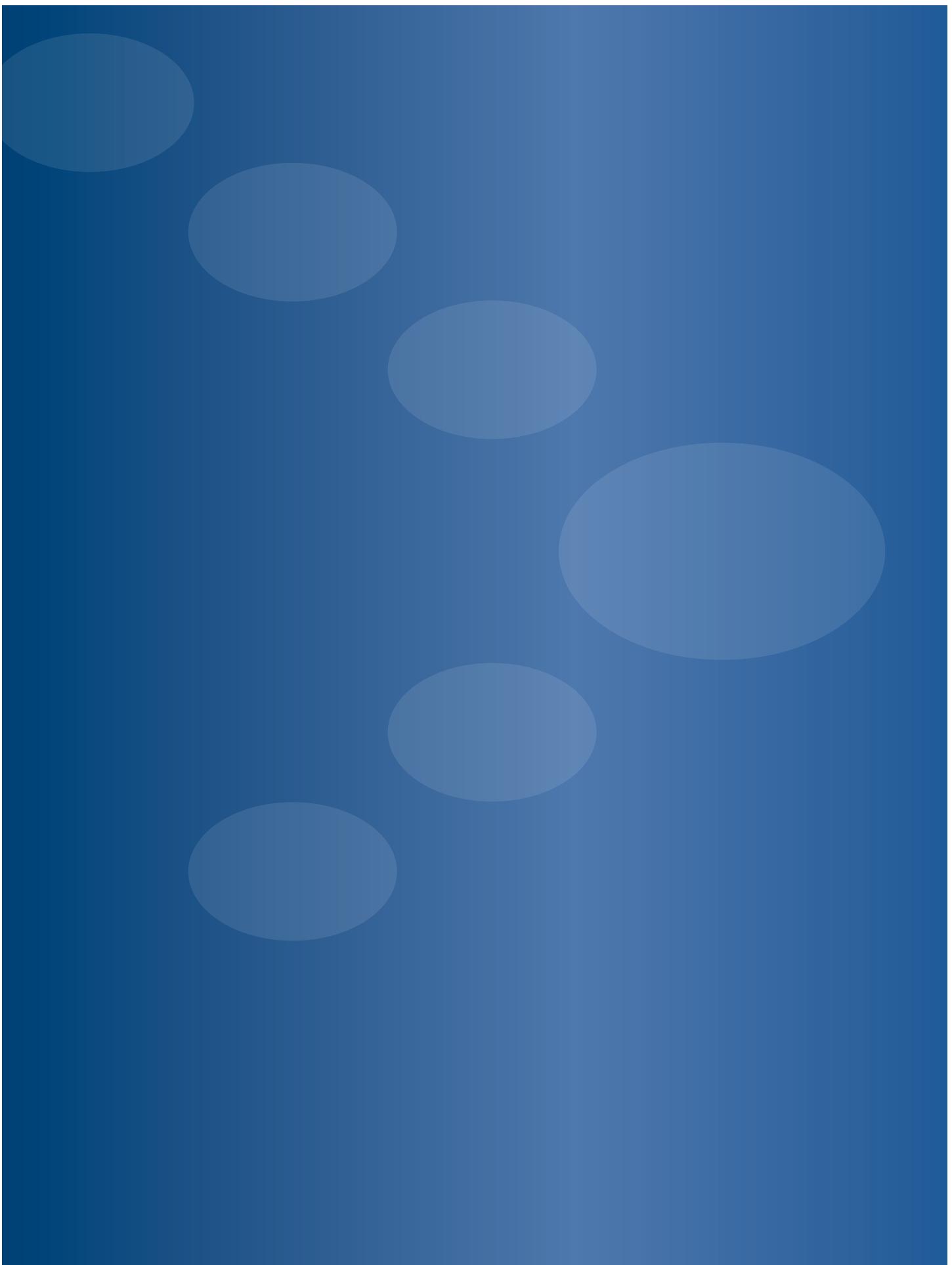
La gestion des risques doit faire partie intégrante des activités quotidiennes de tous les intervenants de la Ville. Chaque service a des rôles et des responsabilités en relation avec la gestion efficace et efficiente des risques, afin de préserver la pérennité des nombreux actifs de la Ville et d'assurer la sécurité des usagers.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

La section précédente présente une recommandation qui recoupe la première recommandation liée à la gestion préventive des risques assurables.

Notre examen nous permet de constater qu'il existe peu d'éléments structurés de contrôle des risques assurables au sein des différents services de la Ville de Gatineau. Des mécanismes de prévention simples, peu étayés ou à l'état embryonnaire sont en place dans plusieurs services municipaux, mais sans plus.

- Établir un guide de procédures à suivre en cas d'urgence pour les édifices municipaux. Des exercices d'évacuation devraient être organisés afin de valider que les usagers puissent évacuer les lieux de façon sécuritaire, efficace et en fonction des procédures établies.
- Développer un programme d'audit en regard des services fournis par les entrepreneurs effectuant les inspections annuelles des systèmes de protection et des équipements mécaniques. Le programme devrait inclure la révision des formulaires d'inspection et des visites aléatoires pour valider que les travaux soient accomplis selon les devis de soumissions déposées et les règles de l'art.





Téléphone Télécopieur
819 243-2303 819 243-2362

Courriel
verificateur.general@gatineau.ca

Adresse
25, rue Laurier, 5^e étage
C.P. 1970, succ. B
Gatineau (Québec) J8X 3Y9

Site Web
www.gatineau.ca