

**SOMMAIRE DU
RAPPORT ANNUEL 2012
DU VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL**

Avvertissement : 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.....	2
2. AUDIT FINANCIER.....	8
3. REDDITION DE COMPTES ET GOUVERNANCE AU DE-CLDG.....	9
4. ÉVALUATION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES DU SYSTÈME DE TAXATION MUNICIPALE.....	11
5. ÉVALUATION DE RENDEMENT DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX.....	12
6. GESTION DES EAUX USÉES.....	14
7. MANDAT D'EXAMEN DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS.....	16



MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

La ville de Gatineau continue de connaître une croissance démographique importante. Le dernier décret du gouvernement provincial chiffre la population de la ville à plus de 270 000 habitants, représentant une hausse de près de vingt pour cent sur dix ans.

Dans son plan stratégique, la Ville s'engage à préserver et à améliorer la qualité des services ainsi qu'à augmenter la satisfaction et le bien-être de ses citoyens. Il sera intéressant au fil des prochaines années de constater la réalisation et la mise en place de ce plan.

Pour faire face à la demande grandissante de la population, l'offre de services municipaux occasionne nécessairement d'importants changements organisationnels. À cet égard, mon rôle de Vérificateur général sous-tend un travail de partenariat avec les élus et les gestionnaires afin de mettre en place des politiques et des processus visant à favoriser de saines pratiques de gestion publique, efficaces, transparentes et adaptées. Le présent rapport annuel, que je dépose aujourd'hui au conseil municipal, comprend vingt-neuf recommandations auxquelles je joins les commentaires de la direction des services concernés par les travaux d'audit. Ces mandats d'audit des processus de gestion municipaux apportent une valeur ajoutée à l'organisation et sont menés en étroite collaboration avec les gestionnaires.

Le Vérificateur général revient cette année encore avec des sujets d'audit qui adressent des risques organisationnels et qui représentent un intérêt certain pour les citoyens; ces risques organisationnels qui potentiellement, avec l'occurrence d'incidents importants, peuvent avoir des conséquences néfastes sur l'atteinte d'objectifs à des stratégies municipales.

ÉVALUATION DU RENDEMENT DES CADRES ET EMPLOYÉS MUNICIPAUX

Récemment, la Ville de Gatineau présentait les grandes lignes d'une étude portant sur le contrôle des dépenses de la Ville sans nuire à la qualité ou à la croissance des services aux citoyens. L'étude conclut au déploiement d'une culture de performance et d'amélioration continue à être véhiculé au sein de la Ville.

Indépendamment à ce rapport d'une firme indépendante, le Bureau du vérificateur général (BVG) a identifié le processus d'évaluation du rendement des fonctionnaires municipaux comme un élément potentiel de risque organisationnel au sein de la Ville de Gatineau; la motivation du BVG s'arrime donc avec la conclusion de ce rapport puisque, comment peut-on parler de degré de performance et d'amélioration du rendement sans avoir procédé à l'évaluation de ce rendement.

La Ville de Gatineau représente un employeur d'importance majeure en Outaouais avec ses quelques 3 400 employés permanents, temporaires et occasionnels. Or, les nouveaux enjeux associés à la gestion des ressources humaines affectent aussi la Ville de Gatineau qui reconnaît dans son plan stratégique qu'il existe des problématiques reliées à la rétention, à la relève et à la formation de son personnel.

L'objectif de l'audit poursuivi dans le cadre de ce mandat vise à examiner comment la Ville de Gatineau évalue le rendement de ses cadres et employés dans le respect des bonnes pratiques établies en matière de gestion des ressources humaines.

Lors de notre mandat, nous avons révisé la gouvernance et le cadre de gestion (rôles et responsabilités, outils, formation, rapports) qui prévalent en matière d'évaluation de rendement des employés municipaux, ainsi que les pratiques à l'égard des principales phases de ce processus. Nous avons également pris en compte les initiatives récentes de la Ville telle que la planification du programme d'appréciation de la contribution au travail (PACT).

Nos travaux nous ont permis de constater qu'il n'existe pas de vision commune établie par la haute gestion et disséminée à toute l'organisation quant à l'importance d'avoir en place un processus d'évaluation ou d'appréciation du rendement des employés. Une démarche formelle est, pour le moment, perçue par plusieurs comme une lourdeur administrative non nécessaire par rapport à un mécanisme verbal de rétroaction déjà en place.

L'absence d'un processus formel d'évaluation annuelle de rendement ne permet pas à la Ville d'utiliser cette activité de manière stratégique et uniforme. Présentement, chaque cadre peut évaluer ses employés comme et quand il le veut. Il est alors important de compter sur un processus officiel, qui s'appuie sur des politiques et des procédures écrites. Un cadre de gestion bien conçu et appliqué de façon uniforme pourrait contribuer à :

- augmenter la qualité des services rendus aux citoyens;
- accroître la productivité des employés;
- améliorer la culture organisationnelle de la Ville de Gatineau.

La Ville rencontrera des défis quant à matérialiser ce processus à tous les niveaux. En effet, les catégories d'employés ne sont pas toutes dans le même état d'esprit face à l'évaluation de rendement. La haute gestion devra démontrer dans ses actions et ses décisions que les valeurs de la Ville de Gatineau, en matière d'évaluation du rendement, sont une préoccupation constante des dirigeants.

Elle devra également travailler à donner une perception positive de l'évaluation de rendement auprès de ses cadres et de ses employés et faire largement connaître les valeurs adoptées par la haute gestion de la Ville en lien avec l'évaluation de rendement.

Les employés de la Ville de Gatineau constituent la ressource la plus importante pour l'atteinte des objectifs organisationnels. L'adoption d'un processus d'évaluation de rendement permettra de mieux intégrer la gestion des ressources humaines aux visées stratégiques

de la Ville y compris de déployer une culture de performance et d'amélioration continue à être véhiculé au sein de la Ville.

GOVERNANCE ET LA REDDITION DE COMPTES AU DE-CLDG

L'importante contribution municipale de près de trois millions \$ de la Ville de Gatineau au budget de l'entité amène le Vérificateur général à examiner la gouvernance et la reddition de compte au DE-CLDG Gatineau avec une attention particulière à la gestion de la stratégie « *Gatineau, Ville d'affaires* » et ce, en lien direct avec les objectifs poursuivis par l'organisme.

L'audit poursuivait deux objectifs. En premier lieu, de déterminer comment la structure de gouvernance en place au DE-CLDG peut rejoindre des objectifs d'efficacité, d'efficacités et d'économie dans l'utilisation des ressources et en deuxième lieu, d'évaluer comment les pratiques mises en place par le DE-CLDG lui permettent de rendre compte des actes posés et des résultats obtenus. Plus précisément, l'audit visait à évaluer les références et le processus conduisant aux conclusions statistiques liées à la création d'entreprises en vertu de la stratégie « *Gatineau, Ville d'affaires* ».

L'équipe accompagnant le Directeur général dans la gestion du DE-CLDG Gatineau a été réduite pour passer de 27 à 26 employés en 2012, pour atteindre 23 en 2013. Le Conseil d'administration, dont le maire de la Ville de Gatineau assure la présidence, est composé de 19 membres provenant de divers milieux.

Dans l'ensemble nous avons déterminé que la structure de gouvernance était adéquate. Nous avons été en mesure de confirmer l'existence de bonnes pratiques entourant la gouvernance par des mandats précis pour le CA et ses sous-comités, un code d'éthique et de déontologie et une bonne compréhension des membres de leur rôle et responsabilités. Le DE-CLDG s'est doté d'une planification stratégique et a énoncé des objectifs et des indicateurs de résultats qui sont suivis régulièrement.

Cependant, à la lueur d'un taux d'assiduité aux réunions observé, nous sommes d'avis que les membres du CA doivent poursuivre les efforts en vue d'évaluer leur propre efficacité. Nous avons évalué un taux d'absentéisme dépassant en moyenne les 30 % au cours des trois dernières années.

Alors que nous constatons que le DE-CLDG a mis en place plusieurs saines pratiques de gestion (politiques, procédures, etc.) et de mesures entourant la reddition

de comptes dans la gestion courante de ses affaires, nous observons des carences importantes dans la gestion de la stratégie « *Gatineau, Ville d'affaires* ». Cette campagne, dotée d'un budget pouvant atteindre deux millions de dollars sur quatre ans que l'on juge important et hautement risqué financièrement, n'a pas été reconnue comme un projet en soi, et a été mal gérée depuis le début.

Nous n'avons jamais été en mesure d'identifier l'existence d'un projet comme tel avec des objectifs bien définis, ni budget distinct devant comprendre tous les coûts afférents et sans cadre de mesure du rendement. Le DE-CLDG n'a pas identifié non plus, de gestionnaire responsable de cette initiative au sein de son organisation. Ainsi, il n'y pas eu de plan d'action identifié pour mener à bien cette stratégie.

La reddition de comptes a pris la forme de présentations diverses sur le sujet d'une communauté entrepreneuriale. Très peu d'efforts ont été accordés à une bonne reddition de comptes où l'on examine les progrès par rapport aux objectifs prévus. On devra aussi définir clairement ce qui constitue une entreprise aux fins du projet et améliorer le processus de correction visant la détermination du nombre d'entreprises créées. À cet effet, notons que nous ne sommes pas en mesure d'assurer la fiabilité des données entourant la création de 1718 entreprises suite à la campagne publicitaire liée à la stratégie « *Gatineau, Ville d'affaires* », donnée qui a été utilisée à plusieurs reprises par l'organisme.

Nous reconnaissons que le DE-CLDG a mis en place de bonnes pratiques de gestion entourant la gestion de son personnel, mais reprochons certaines lacunes, dont l'absence de données sur le coût unitaire des différents services offerts par l'organisme et sur le délai de traitement des dossiers, ces deux éléments allant de pairs. Nous avons aussi recommandé que le Conseil d'administration soit mieux informé quant à la création et l'abolition de postes au sein de l'organisation.

ÉVALUATION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES DU SYSTÈME DE TAXATION

En vertu de la *Loi sur les cités et villes*, le Conseil détient un pouvoir de taxation sur la valeur foncière des immeubles imposables. Mis ensemble, cette valeur foncière et les taux de taxation constituent la base au calcul de la principale source de revenus de la Ville. Les revenus de taxation sur la valeur foncière représentent annuellement plus de soixante pour cent des revenus totaux de la Ville, d'où l'importance de la sécurité des données et des accès, mais aussi des applications informatiques elles-mêmes.

La Ville de Gatineau fait appel à la sous-traitance dans le cadre du développement et du service des applications informatiques du système de taxation. Les ententes de services avec le sous-traitant soulèvent certains risques qui se doivent d'être adressés.

L'objectif de la mission d'audit était d'obtenir l'assurance raisonnable que les risques associés à la sous-traitance du développement et du service des applications informatiques du système de taxation de la Ville de Gatineau sont réduits au minimum et que la Ville de Gatineau, indépendamment du consultant, est en mesure d'en assurer l'utilisation et le bon fonctionnement à court, moyen et long terme.

Les principales catégories de risque que nous avons identifiées sont les risques associés à l'exploitation des applications informatiques, les risques associés à leur mise à jour et les risques associés à la sécurité des données et au contrôle des accès.

Dans notre ouverture à présenter des rapports équilibrés, le BVG reconnaît ici les bonnes pratiques de gestion sises à la Ville en regard de la gestion des risques associés aux applications informatiques du système de taxation.

À notre avis, suite à l'analyse de la documentation fournie et aux rencontres effectuées au cours de notre mandat, les risques associés à la sous-traitance du développement et du service des applications informatiques du système de taxation de la Ville de Gatineau sont réduits au minimum et la Ville de Gatineau est en mesure d'en assurer l'utilisation et le bon fonctionnement à court, moyen et long terme.

GESTION DES EAUX USÉES

L'environnement aura été un thème exploré à nouveau au cours de l'année opérationnelle qui s'achève pour le Vérificateur général. En 2011, le Bureau du vérificateur général avait procédé à une analyse des risques environnementaux (Eau, air, sols, etc.) dont l'occurrence d'incidents importants, voire majeurs pourrait compromettre l'atteinte d'objectifs pour la Ville de Gatineau et représenter des coûts substantiels pour ses citoyens.

L'importante croissance démographique combinée au vieillissement des infrastructures (station d'épuration, pompes, réseau d'égouts) de la Ville de Gatineau se traduisent par une augmentation des besoins militant en faveur du maintien ou de la mise à niveau de ses infrastructures, ainsi que pour le développement de nouveaux équipements adaptés aux besoins opérationnels.

Dans ce contexte, le Vérificateur général de la Ville a jugé approprié de vérifier si les pratiques en matière de gestion des eaux usées sont adéquates pour gérer les risques reliés aux différents types d'événements (fortes précipitations, bris de matériel, insuffisance de ressources).

Le réseau d'égouts municipal à Gatineau s'étend sur près de 2 000 km (équivalent de la distance Gatineau - Floride) de conduites souterraines véhiculant les eaux usées. Ces conduites reçoivent à la fois les eaux de ruissellement et les eaux usées qui proviennent des conduites sanitaires, des drains de fondation, des toits, des gouttières, etc. Tous les réseaux d'égouts sanitaires et unitaires sont raccordés à deux stations d'épuration (Gatineau et Masson-Angers).

Nos travaux d'audit nous ont permis d'identifier que la Ville se conforme au cadre réglementaire provincial. Nous savons toutefois, tel qu'indiqué dans un récent rapport émis par le Vérificateur général du Québec, que les mesures mises en œuvre par les ministères provinciaux concernés pour encadrer les rejets d'eaux usées dans le secteur municipal ne sont pas suffisantes pour la protection des milieux récepteurs.

Au Québec, les municipalités ont l'autorisation du gouvernement d'effectuer de nombreux déversements d'eaux usées non traitées à l'intérieur d'un cadre déterminé. Ce cadre n'inclut cependant aucune obligation visant à mesurer les volumes d'eau déversés. Dans ce contexte, les Villes de Gatineau et d'Ottawa, malgré leur utilisation commune de la Rivière des Outaouais, ne sont pas tenues de gérer les eaux usées déversées de la même manière. La Ville d'Ottawa doit publier chaque année le volume d'eaux usées brutes qui a été déversé, ce qui n'est pas le cas pour Gatineau.

Depuis quelques années, la protection de l'environnement liée à la gestion de l'eau est devenue une préoccupation grandissante chez le citoyen. La Ville de Gatineau a récemment débuté certaines initiatives afin de mieux contrôler les déversements d'eaux usées non traitées (projet pilote d'instruments de mesure pour les surverses, désinfection, réduction des réseaux d'égouts unitaires). À la lumière des nouvelles tendances et des meilleures pratiques, la Ville aurait tout avantage à améliorer ses pratiques de gestion des eaux usées au-delà du cadre réglementaire actuellement en place.

Comment la Ville peut-elle mettre en place une gestion dite « efficace » des eaux usées sans connaître précisément le volume et la nature des polluants déversés dans les cours d'eau environnants et autres milieux récepteurs? Étant donné les limites des ressources

financières municipales, la priorisation des projets d'investissements de la Ville bénéficierait d'autant plus d'une information précise à cet égard.

En 2011, la Ville de Québec a participé à un projet-pilote visant à évaluer son aqua-responsabilité. Cette étude a pour but d'identifier toutes les actions qu'une ville entreprend pour assurer une saine gestion de ses ressources en eau et de déterminer ses lacunes et les besoins de perfectionnement dans sa gestion intégrée de l'eau (potable, usée, récréative, etc.). La Ville de Gatineau pourrait considérer une initiative semblable afin d'améliorer ses propres performances en la matière.

AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA

Cette section du présent texte me donne l'occasion d'émettre certains points de vue sur des sujets particuliers et qui peuvent constituer des préoccupations en tant que Vérificateur général de la Ville.

Depuis 2009, j'ai la responsabilité de faire la vérification des états financiers de l'Aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa et d'émettre un rapport sur ces états financiers. Les résultats financiers année après année de l'aéroport, m'amène à réfléchir s'il y a lieu d'émettre un commentaire pouvant constituer une valeur ajoutée pour la Ville de Gatineau et ses citoyens.

À mon avis, le conseil municipal doit être interpellé. Depuis longtemps, les citoyens de Gatineau se voient imputer la facture pour couvrir les déficits d'opération de l'Aéroport exécutif. Même si l'aéroport démontre un trafic aérien comparable aux installations similaires au Canada selon la direction de l'organisme, les déficits annuels avant les subventions municipales se sont établis autour du million de dollars au cours des trois dernières années.

Différents points de vue sont avancés pour justifier de conserver ou pas cette infrastructure municipale. Certains avancent un grand potentiel de développement économique. D'autres sont d'avis que le développement des terrains du secteur est indépendant du fait que l'aéroport soit dans ce secteur et que des infrastructures municipales doivent servir pour une masse importante de citoyens ce qui n'est de toute évidence pas le cas pour l'Aéroport exécutif.

Transports cargos potentiels, sous-traitance pour des compagnies aériennes d'envergure, obtention récente de permis restreint d'accueil comme barrière d'immigration et proximité avec Mirabel en particulier depuis l'ouverture de l'autoroute 50 sur toute sa longueur sont

autant d'arguments militant en faveur des partisans de garder ouvert cette infrastructure et continuer d'y investir de l'argent public dans l'espoir de retombées économiques importantes pour la ville de Gatineau. À cet effet, il est à noter que le protocole d'entente entre les deux parties est échu depuis le 31 décembre dernier et le processus de rencontres en vue d'un renouvellement est marqué par plusieurs reports.

En vertu de saines pratiques de gestion de deniers publics et de gouvernance, il serait bienvenu à mon sens de mesurer les risques financiers et organisationnels pour la Ville, mais plus important encore de réévaluer le potentiel de service rendu à la population de Gatineau en lien avec les taxes payées par ceux-ci. Quelle vocation devrait-on ou pourrait-on envisager pour remplacer une telle infrastructure. J'invite le conseil à se poser les questions essentielles dans une vision long terme pour réévaluer les investissements dans cette infrastructure en fonction du service rendu aux citoyens.

Il faut avoir en tête que l'achalandage principal de l'organisation vient du gouvernement fédéral et des ministères qui sont partagés entre Gatineau et l'Aéroport d'Ottawa ce qui dilue le trafic aérien potentiel pour Gatineau. La principale cause des déficits structurels demeure le faible achalandage de passagers insuffisant pour permettre à une telle infrastructure de couvrir ses frais d'exploitation et d'atteindre une rentabilité.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES

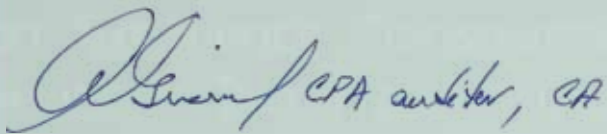
L'Administration municipale a la responsabilité de prendre les mesures nécessaires pour améliorer constamment les pratiques de gestion municipale. Le Vérificateur général a, pour sa part, un pouvoir de recommandations et le suivi de ses recommandations constitue donc une étape importante dans son processus d'audit. Le suivi pour 2012 a porté sur neuf rapports d'audit antérieurs et sur soixante-neuf recommandations.

Ce suivi s'établit généralement dans un horizon de deux à trois ans faisant suite auxdites recommandations, permettant ainsi à l'organisation de mettre en œuvre les mesures d'atténuation en réponse à ces recommandations. Il met le point final au processus d'audit du vérificateur.

Nos travaux d'analyses de suivis de nos recommandations antérieures nous amènent à conclure que 67 % des recommandations ont fait l'objet de mesures

d'atténuation jugées satisfaisantes et que malgré certaines actions entreprises, les directions doivent déployer des efforts additionnels en regard des autres recommandations.

En terminant, je veux souligner que j'ai reçu, encore cette année, l'entière collaboration des gestionnaires et des employés municipaux à l'occasion des audits réalisés.



Alain Girard, CPA auditeur, CA
Vérificateur général de la Ville de Gatineau



AUDIT FINANCIER

En vertu du mandat du vérificateur général tel que régi par la *Loi sur les cités et villes*, nous avons audité, en collaboration avec diverses firmes de vérificateurs externes, les états financiers de la Ville de Gatineau, de la Société de transport de l'Outaouais, de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa, de la Corporation du centre culturel de Gatineau (Maison de la culture) et de Développement économique - CLD Gatineau pour l'année 2012.

L'audit financier vise à exprimer une opinion professionnelle sur ces états financiers en nous fondant sur notre audit.

Il incombe à la direction, sous la surveillance des responsables de la gouvernance, d'établir un environnement de contrôle et de maintenir des politiques et procédures qui contribuent à assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de la Ville.

L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau et des organismes mentionnés ci-dessus a conduit pour 2012 à l'émission de rapports d'audit positifs et concluants à des situations financières fidèles et en conformité aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.



REDDITION DE COMPTES ET GOUVERNANCE AU DE-CLDG

Le Vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires de la municipalité et de toute personne morale qui fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité. Cette disposition fait en sorte d'inclure le Développement économique - CLD Gatineau (DE-CLDG) dans son univers de vérification. En 2012, en plus d'effectuer comme il se doit l'audit des états financiers de l'organisation, le Bureau du vérificateur général (BVG) a identifié le DE-CLDG pour un audit d'optimisation des ressources orienté sur la gouvernance et la reddition de comptes.

L'audit poursuit deux objectifs. En premier lieu, l'audit vise à déterminer comment la structure de gouvernance en place peut rejoindre des objectifs d'efficience, d'efficacité et d'économie. Plus particulièrement, l'audit examinera l'utilisation des ressources pour la réalisation du mandat actuel DE-CLDG. En deuxième lieu, cet audit vise à évaluer comment les pratiques mises en place par le DE-CLDG lui permettent de rendre compte des actes posés et des résultats obtenus. Plus précisément, l'audit évaluera les références et le processus conduisant aux conclusions statistiques liées à la création d'entreprises en vertu de la stratégie « *Gatineau, Ville d'affaires* » et de ses objectifs.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la structure de gouvernance était adéquate, mais nous avons recommandé à la lueur du taux d'assiduité observé aux réunions, que le conseil d'administration poursuive les efforts déjà entrepris en vue d'évaluer sa propre efficacité.

Alors que nous avons constaté que dans sa gestion courante, le DE-CLDG avait mis en place plusieurs saines pratiques de gestion et mesures de reddition de comptes, nous avons observé des carences dans la gestion de la stratégie « *Gatineau, Ville d'affaires* ». D'abord, nous n'avons pu identifier l'existence d'un projet comme tel avec des objectifs bien définis, un budget distinct et un cadre de mesure du rendement. De plus, le DE-CLDG n'a pas identifié un gestionnaire responsable de cette initiative au sein de son organisation. Ainsi, il n'y pas eu de plan d'action d'identifier pour mener à bien cette stratégie. La reddition de comptes a pris la forme de présentations diverses sur le sujet d'une communauté entrepreneuriale. Très peu d'efforts ont été accordés à une bonne reddition de comptes où l'on examine les progrès par rapport aux objectifs prévus. Nous recommandons que ce projet se poursuive avec la mise en place de saines pratiques de gestion notamment :

- Déterminer des objectifs et des cibles crédibles et réalistes;
- Articuler le plan complet dans un document de projet;
- Établir un budget distinct comprenant tous les coûts afférents;
- Obtenir l'approbation formelle du document de projet, son plan d'action et son budget par le conseil d'administration;
- Identifier un gestionnaire responsable de la gestion du projet faisant rapport au CA sur les progrès réalisés tout au long de la vie restante de « *Gatineau, Ville d'affaires* ».

Toujours dans le contexte d'une suite au projet « *Gatineau, Ville d'affaires* », nous avons recommandé que le DE-CLDG maintienne des données supportant les statistiques entourant la création d'entreprises et que l'organisme améliore sa méthodologie entourant le calcul des nouvelles entreprises sur le territoire de la ville de Gatineau. À cet effet, on devra définir clairement ce qu'est une entreprise et améliorer le processus de correction visant la détermination du nombre d'entreprises créées. Enfin, par mesure de crédibilité et de fiabilité, on devrait faire valider, par une firme indépendante, le calcul du nombre d'entreprises créées si ce chiffre doit être utilisé dans des rapports de reddition de comptes par le DE-CLDG.



ÉVALUATION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DE LA VILLE DE GATINEAU

En vertu de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), la Ville détient un pouvoir de taxation sur la valeur foncière des immeubles imposables. Mis ensemble, cette valeur foncière et les taux de taxation constituent la base au calcul de la principale source de revenus de la Ville. Les revenus de taxation sur la valeur foncière représentent annuellement plus de soixante pour cent des revenus totaux de la Ville, d'où l'importance de la sécurité des données et des accès, mais aussi des applications informatiques elles-mêmes.

La Ville de Gatineau fait appel à la sous-traitance dans le cadre du développement et du service des applications informatiques du système d'évaluation. Les ententes de services avec un sous-traitant pour le développement et le service des applications informatiques du système d'évaluation de la Ville de Gatineau soulèvent certains risques.

Les principales catégories de risques identifiées sont celles associées à l'exploitation des applications informatiques développées par le sous-traitant pour le système d'évaluation de la Ville de Gatineau, les risques associés à la mise à jour des applications informatiques et les risques associés à la sécurité des données et au contrôle des accès.

À notre avis, suite à l'analyse de la documentation fournie et aux rencontres effectuées au cours de notre mandat, les risques associés à la sous-traitance du développement et du service des applications informatiques du système d'évaluation de la Ville de Gatineau sont réduits au minimum et la Ville de Gatineau est en mesure d'en assurer l'utilisation et le bon fonctionnement à court, moyen et long terme.



ÉVALUATION DE RENDEMENT DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX

Lors de l'exercice de planification annuelle, le Bureau du vérificateur général a identifié le processus d'évaluation du rendement des fonctionnaires municipaux comme un élément potentiel de risque organisationnel au sein de la Ville de Gatineau.

Quatrième municipalité en importance au Québec, la Ville de Gatineau est un important employeur en Outaouais avec ses quelques 3 400 employés permanents, temporaires et occasionnels. Or, les nouveaux enjeux associés à la gestion des ressources humaines affectent aussi la Ville de Gatineau qui reconnaît dans son plan stratégique de 2009-2014 qu'il existe des problématiques reliées à la rétention, à la relève et à la formation de son personnel. En vue d'y répondre, le Service des ressources humaines (RH) a débuté en 2009 une démarche de planification de la main-d'œuvre (PMO) approuvée par la Direction générale. Cette démarche vise à mieux structurer les activités de planification des ressources humaines, de recrutement, de sélection, de formation, de développement de carrières et de rétention du personnel.

Suite à une analyse des risques auxquels la Ville est exposée, l'objectif de l'audit poursuivi dans le cadre de ce mandat vise à examiner comment la Ville de Gatineau évalue le rendement de ses employés dans le respect des bonnes pratiques établies en matière de gestion des ressources humaines.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

Au cours des dernières années, la Ville a mis en place une démarche de planification de main-d'œuvre pour répondre à plusieurs problématiques liées à la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation, y compris le processus d'évaluation du rendement. Le Service des RH a alors entamé durant l'été 2012 l'élaboration et la mise en place d'un nouveau programme d'appréciation de la contribution au travail (PACT) avec l'aide d'un fournisseur de services professionnels.

Si nous reconnaissons le travail déjà effectué par le Service des ressources humaines dans le développement d'initiatives en lien avec l'évaluation du rendement, un cadre de gestion reste à être organisé. Développer une politique à cet égard est fondamental pour la mise en place d'une démarche d'évaluation de rendement. La mise en œuvre de ce cadre sera facilitée par l'engagement de la haute gestion envers le processus d'évaluation de rendement et la mise en place d'un plan de communication auprès des employés au sujet de l'objectif et des étapes du processus d'évaluation du rendement.

L'appréciation du rendement est actuellement perçue au sein de différents services de la Ville comme une formalité administrative annuelle. Si nos entrevues indiquent que tous en comprennent les bénéfices et que c'est une responsabilité fondamentale de tout gestionnaire, ce n'est pas un processus encore considéré comme essentiel en matière de gestion du travail et intégré à la gestion globale des ressources humaines.

Il semble qu'il y ait un changement de culture important à opérer au sein de la Ville de Gatineau en vue

d'avoir un modèle d'évaluation de rendement efficace. Le renforcement de la gouvernance, du cadre de gestion, du processus et des outils pourra permettre à l'évaluation de rendement de jouer un rôle actif dans l'amélioration de l'efficacité des opérations de la Ville de Gatineau.

Alors que l'Administration municipale peut-être perçue par les citoyens comme étant un appareil lent et bureaucratique, un processus d'évaluation du rendement pourrait favoriser un développement et un rendement des employés vis-à-vis des priorités de la Ville.

Voici les principales recommandations soulevées dans le cadre de ce mandat :

- Développer une politique-cadre relative à l'évaluation annuelle de rendement de tout le personnel de la Ville de Gatineau.
- S'assurer que cette politique-cadre relative à l'évaluation annuelle de rendement soit communiquée de façon officielle à tous les employés.
- Développer, mettre en place et communiquer les outils et un calendrier supportant la démarche d'évaluation de rendement.
- S'assurer que les objectifs généraux à évaluer par catégorie d'employés soient alignés avec les objectifs organisationnels à atteindre de la Ville. Ces objectifs doivent être simples, mesurables et réalistes.
- Clarifier les rôles et responsabilités des gestionnaires et du Service de ressources humaines en matière de gestion du processus d'évaluation de rendement.



GESTION DES EAUX USÉES

Le Bureau du vérificateur général a identifié la gestion des eaux usées comme étant un élément potentiel de risque au sein de la Ville de Gatineau et des organismes municipaux.

En effet, la Ville de Gatineau a connu une forte croissance depuis quelques années. Cette croissance, combinée au vieillissement des infrastructures (station d'épuration, pompes, réseau d'égouts) de la Ville se traduit par une augmentation des besoins pour le maintien ou la mise à niveau de ses infrastructures, ainsi que le développement de nouveaux équipements adaptés aux besoins opérationnels.

Si elle avait repris du mieux depuis les années 80, la réputation de la rivière des Outaouais a été malmenée ces dernières années. Les déversements d'eaux usées, la poursuite du ministère de l'Environnement de l'Ontario contre la Ville d'Ottawa et les fermetures de plage ont fait les manchettes médiatiques.

En août 2006, à Ottawa, 764 millions de litres d'eaux usées brutes s'étaient retrouvés dans la rivière en raison d'une défectuosité d'un régulateur d'une vanne du réseau d'égouts. Il a fallu 10 jours avant que le problème soit détecté, alors qu'il aurait dû être découvert et réglé en 24 heures selon les normes.

Dans ce contexte, le Vérificateur général de la Ville a jugé approprié de vérifier si les pratiques en matière de gestion des eaux usées sont adéquates pour gérer les risques reliés à tous les types d'événements (forte pluie, bris de matériel, insuffisance de ressources). Cette assurance permettra de maintenir le lien de confiance souhaité par les citoyens de la ville de Gatineau.

L'objectif du mandat d'audit est d'examiner les systèmes et pratiques de la Ville en matière de gestion des eaux usées. Ce projet concerne principalement les services de l'environnement et celui des infrastructures. Une attention particulière est accordée aux thèmes suivants :

1. Conformité : la Ville se conforme aux grandes lignes directrices, normes et règlements fédéraux et provinciaux.
2. Déversement d'eaux usées en milieu naturel : suivi et correction des fuites et raccordements inversés sur le réseau d'égouts, amélioration du traitement des eaux usées.
3. Surveillance de la qualité des milieux naturels affectés, collaboration entre la direction du génie et des travaux publics, etc.
4. Surveillance : suivi des rejets lors de l'assainissement des eaux.

FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS

La ville de Gatineau possède un réseau d'égouts étendu sur 1 887 km de conduites souterraines véhiculant les eaux usées. Tout le réseau d'égouts pour les eaux usées est raccordé à deux stations d'épuration, l'une à Gatineau et l'autre à Masson-Angers. Le réseau d'assainissement inclut aussi 43 postes de pompage sur le territoire de Gatineau. Pour empêcher les refoulements, la Ville a construit plusieurs conduites pour évacuer les surplus d'eaux usées : c'est ce qu'on appelle les surverses. Il y a actuellement 91 surverses sur le territoire de la ville de Gatineau.

Dans le passé, la gestion des eaux usées était une activité surtout centrée sur la gestion et la protection des infrastructures en place. Au Québec, les municipalités ont l'autorisation du gouvernement provincial d'effectuer de nombreux déversements d'eaux usées non traitées à l'intérieur d'un cadre précis. Par contre, il n'existe aucune obligation pour mesurer les volumes d'eau déversés. Depuis quelques années, la protection de l'environnement dans la gestion de l'eau est devenue une préoccupation grandissante chez le citoyen et les municipalités s'intéressent à la manière dont elles peuvent y répondre à la hauteur de leur moyen.

Dans un contexte où la gestion de l'environnement prend de plus en plus d'importance, la Ville de Gatineau a récemment débuté certaines initiatives afin de mieux contrôler les déversements d'eaux usées non traitées (projet pilote d'instruments de mesure pour les surverses, désinfection, réduction des réseaux d'égouts unitaires). À la lumière des meilleures pratiques, la Ville aurait tout avantage à améliorer ses pratiques de gestion des eaux usées au-delà de son cadre réglementaire actuellement en place.

Voici les principales recommandations soulevées dans le cadre de ce mandat :

- Adopter une politique de gestion intégrée des eaux usées en lien avec les engagements de la politique environnementale de la Ville.
- Mettre à jour annuellement l'évolution des risques et des problèmes reliés aux infrastructures tels qu'identifiés dans les Plans directeurs et communiquer au conseil municipal les progrès réalisés.
- S'assurer de pouvoir mesurer le volume, la caractérisation et l'impact environnemental des déversements d'eaux usées dans les milieux récepteurs sur le territoire de la ville de Gatineau.



MANDAT D'EXAMEN DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

L'Administration municipale a la responsabilité de prendre les mesures nécessaires pour améliorer les pratiques de gestion municipale. Le Vérificateur général pour sa part a un pouvoir de recommandations.

Le suivi des recommandations du Vérificateur général constitue donc une étape importante dans le processus d'audit. Ce suivi s'établit généralement dans un horizon de deux à trois ans faisant suite auxdites recommandations permettant ainsi à l'organisation de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires. Il met le point final au processus d'audit du vérificateur. Ce suivi permet de rendre compte des mesures d'atténuation prises par l'Administration municipale et des organismes en réponse aux constatations et recommandations formulées dans les rapports d'audits précédents, de même que sur l'avancement de mise en œuvre de ces mesures.

Jusqu'à présent, nous retrouvons, dans le rapport annuel du Vérificateur général, l'état évolutif de chacune des recommandations déterminé sur la foi des informations fournies par les directions de la Ville de Gatineau ou des organismes concernés.

L'exercice de suivi des recommandations avait pour objectif de s'assurer que les plans d'action de la direction, suivant les commentaires aux recommandations du Vérificateur général, étaient mis de l'avant et en mesurer les progrès. Cet exercice n'avait pas pour but de vérifier à nouveau les processus, mais plutôt de constater l'avancement des mesures d'atténuation des faiblesses identifiées.

L'exercice de suivi des recommandations a porté sur neuf rapports d'audit énumérés ci-dessous qui comprenaient soixante-neuf (69) recommandations :

- Adjudication des contrats de la Ville
 - Phase préliminaire (2009)
 - Phase détaillée (2010)
- Adjudication des contrats de la STO (2010)
- Adjudication des contrats de l'aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa (2010)
- États financiers de la Ville (2009)
- États financiers de la Ville (2010)
- Gestion préventive des risques assurables (2009)
- Gestion des grands projets (2010/2011)
- Gestion du projet Rapibus (2010)

Nos travaux d'analyses de suivis de nos recommandations antérieures nous amènent à conclure que 67 % des recommandations ont fait l'objet de mesures d'atténuation jugées satisfaisantes et que malgré certaines actions entreprises, 23 des 69 recommandations (33 %) ont des progrès insatisfaisants et les directions doivent déployer des efforts additionnels en regard de ces recommandations.

Les mesures jugées satisfaisantes représentent des progrès notables qui ont été constatés au sujet des recommandations (46/69) correspondantes en fonction des critères d'évaluation dressés au chapitre (méthodologie) du présent rapport.



Téléphone
819 243-2303

Télécopieur
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