



RAPPORT ANNUEL 2014 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

TABLE DES MATIÈRES

1. ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE ET DES ORGANISMES.....	11
1.1 VILLE DE GATINEAU	13
1.2 SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE L'OUTAOUAIS (STO).....	15
1.3 AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA.....	17
1.4 CORPORATION DU CENTRE CULTUREL DE GATINEAU (Maison de la culture).....	19
1.5 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE - CLD GATINEAU.....	21
1.6 JEUX DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE - GATINEAU 2014.....	23
1.7 PLACE DES FESTIVALS.....	25
2. OPTIMISATION DE RESSOURCES.....	27
2.1 GESTION DES FEUX DE CIRCULATION.....	29
2.2 GESTION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES.....	47
3. CONFORMITÉ.....	71
3.1 TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL.....	73
3.2 CONFORMITÉ LÉGISLATIVE DES ORGANISMES SUBVENTIONNÉS.....	75
3.3 GESTION DES PETITES CAISSES.....	79
3.4 GESTION DES ŒUVRES D'ART.....	95
4. ÉTAT ÉVOLUTIF DES PLANS D'ACTION/MESURES CORRECTIVES.....	105
5. RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL POUR L'EXERCICE 2014.....	125
ANNEXE A – DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES (L.R.Q.CHAPITRE C-19) SUR LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL.....	137

MOT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

En vertu de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général a l'obligation de déposer son rapport annuel avant le 31 août de chaque année pour faire état au conseil municipal des travaux mis de l'avant au cours de l'année civile précédente. Il me fait donc plaisir aujourd'hui de vous livrer le contenu de mon sixième rapport annuel en tant que vérificateur général de la Ville de Gatineau.

Le présent rapport annuel, que je dépose aujourd'hui au conseil municipal, dénombre vingt-huit recommandations. Je joins à ces recommandations les commentaires de la direction des services concernés par les travaux d'audit. Ces mandats d'audit portant sur les processus de gestion municipale apportent une valeur ajoutée à l'organisation et ne pourraient être réalisés sans la collaboration des gestionnaires.

Encore cette année, le vérificateur général revient avec des sujets d'audit qui adressent des risques organisationnels et qui représentent un intérêt certain pour les citoyens qui je crois, vouent une confiance de plus en plus grande à la fonction de vérificateur général. 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 ou à la réputation de la Ville de Gatineau.

GESTION DES PETITES CAISSES

De par son titre, le sujet peut sembler anodin pour certains, mais la gestion des petites caisses est importante en raison des risques associés à la simplicité d'utilisation et la facilité d'accès à cet argent comptant. L'Administration doit donc lui accorder toute l'attention qu'il mérite si l'on veut transmettre comme message que la gestion financière, peu importe sa forme, requiert de la rigueur dans les processus et des contrôles adéquats.

L'absence ou la non-application des contrôles représentent alors un risque à la réputation de l'organisation. C'est dans cet état d'esprit que le vérificateur général a choisi d'examiner les contrôles entourant la gestion des petites caisses et des fonds de caisse en place sur le territoire de la Ville.

L'objectif de cet audit est de fournir une assurance raisonnable à la Ville quant à la mise en place et l'exercice de contrôles appropriés pour gérer le programme des petites caisses et des fonds de caisse.

Alors que la conception des contrôles est dans l'ensemble jugée adéquate, c'est dans l'application de ces contrôles que les vérificateurs ont noté la majorité de leurs préoccupations. À notre avis, le Service des finances a fait preuve de laxisme en n'exerçant pas la surveillance nécessaire à une saine gestion du processus de maintien et de supervision des petites caisses en place.

C'est dans le cadre de ce travail d'audit, non anodin, que nous avons identifié des irrégularités par une personne responsable de petite caisse. Face à un tel constat, nous avons référencé ce cas particulier à la haute direction de la Ville en vue d'y pratiquer une enquête administrative qui finalement a mené au congédiement de l'employée fautive suite à l'enquête

criminelle menée par le Service de police de la Ville de Gatineau. La cause a fait l'objet d'un communiqué du SPVG et est présentement judiciarisée.

Des recommandations visant un meilleur encadrement sur la gestion des petites caisses tant du point de vue des responsables de petites caisses, des contrôleurs des différents services et du Service des finances ont été faites. Plus précisément, il a été recommandé de mieux former les responsables de petites caisses, de sensibiliser davantage les personnes autorisées à approuver les transactions de petites caisses et d'exercer plus de rigueur sur les activités de surveillance de petites caisses et de fonds de caisse.

Il a été recommandé que la directive actuelle soit revue afin de rendre la gestion des fonds de caisse distincte de la gestion des petites caisses et pour renforcer certains contrôles de sécurité de l'argent et de son transport. De plus, il a été recommandé que l'administration considère l'utilisation des cartes de crédit comme mode de paiement afin de diminuer les risques liés à la manipulation d'argent comptant.

GESTION DE LA COLLECTION D'ŒUVRES D'ART

La Ville de Gatineau détient une collection d'œuvres d'art évaluée à près de cinq millions de dollars; cette collection représente donc un actif patrimonial, culturel et financier important pour la Ville.

Depuis la fusion de 2002, le Service des arts, de la culture et des lettres a établi un inventaire regroupant les œuvres d'art des différentes villes fusionnées; il s'est doté d'un outil informatique pour aider à la gestion de la collection.

Dans le cadre de cet audit, nous avons étudié et évalué les contrôles pour gérer l'inventaire de la collection permanente des œuvres d'art et sa conservation.

Alors que nous avons constaté que la structure de contrôle de la collection est en place, nous avons observé certaines lacunes et l'une d'entre elles, touche les conditions d'entreposage et d'exposition des œuvres d'art qui représentent des risques certains. La réserve d'entreposage des œuvres d'art est inadéquate et met à risque l'intégralité et la préservation des œuvres. Une grande partie de la collection est dans un endroit trop petit, mal climatisé et où plusieurs dégâts d'eau sont survenus au cours des dernières années; à notre avis, ces risques devront être considérés dans les plus brefs délais.

Cette richesse qu'est la collection permanente doit aussi reposer sur une stratégie de diffusion de ces œuvres d'art. Cette stratégie doit être basée sur des objectifs en matière culturelle que la Ville se doit de déterminer clairement.

Nous avons également constaté que la collection d'œuvres d'art inclut un nombre important de pièces, introuvables depuis la fusion des villes. Ces œuvres n'existent que sur papier. À notre avis, en fonction des informations recueillies, la collection d'œuvres d'art est surévaluée en nombre et en valeur.

GESTION DES FEUX DE CIRCULATION

La mise en service du Rapibus a nécessité des changements face à certaines habitudes de conduite sur le réseau routier de la ville, en raison de la mise en place de nouvelles intersections et d'une nouvelle signalisation y compris, plus spécifiquement, des feux avec visières.

Le vérificateur général s'est interrogé sur les risques associés à la gestion de ces intersections et des feux de circulation.

Par cet audit, nous poursuivions l'objectif de déterminer si les pratiques en matière de gestion des feux de circulation de la Ville de Gatineau sont adéquates pour gérer les risques reliés à la sécurité routière sur son réseau et aux divers déplacements des usagers sur son territoire.

Nos travaux ont permis d'identifier que la Ville se conforme au cadre réglementaire provincial, mais elle aurait tout avantage à améliorer ses pratiques de gestion des feux de circulation au-delà du cadre réglementaire du MTQ actuellement en place. Elle devrait formaliser sa fonction de gestion des feux afin de privilégier une approche proactive notamment en développant une politique et en procédant à une étude des besoins en matière d'outils de surveillance et de gestion, nécessaire pour améliorer son bilan de sécurité et l'efficacité de son réseau. La Ville pourrait aussi prendre exemple de certaines pratiques qui ont été mises en œuvre pour le Rapibus et l'appliquer à sa gestion interne des feux de circulation sur le réseau dans son ensemble.

La réduction du nombre d'accidents sur le réseau routier municipal passe par une meilleure connaissance des problèmes, grâce à la réalisation de diagnostics, au partage d'informations entre les services municipaux, à l'amélioration du processus de traitement des plaintes en lien avec les intersections puis par l'élaboration de plans d'action.

GESTION DES GAZ À EFFETS DE SERRE (GES)

De 2009 à 2013, le volet réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) a connu un vif intérêt dans les villes au Québec. Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte aux Changements Climatiques - MDDELCC) finançait en très grande partie les coûts associés à la réalisation d'un inventaire de GES pour une ville et à l'élaboration d'un plan de réduction de ses émissions. Conjuguer à ces éléments, la planète s'interroge et prend action sur le sujet lors d'activité comme le Sommet des Amériques tenu à Toronto en juillet dernier, la Conférence de Lima en 2014 et bientôt le Sommet international de Paris en décembre 2015. Le vérificateur général s'est donc intéressé à la performance de la Ville de Gatineau en cette matière. Rappelons ici l'objectif du Conseil municipal de faire de Gatineau « *un chef de file des villes vertes en contribuant aux efforts mondiaux de lutte aux changements climatiques* ».

L'objectif général de notre mandat d'audit était de déterminer si la Ville de Gatineau s'est dotée d'une démarche structurée, rigoureuse et efficiente pour la gestion des GES et l'adaptation aux changements climatiques.

La Ville a débuté sa démarche de gestion des GES en 2010 et son Service de l'environnement en est responsable. Elle a réalisé jusqu'à présent trois inventaires, pour les années 2009, 2012 et 2013. En premier lieu, nous avons constaté des variations méthodologiques dans l'établissement de chacun de ces inventaires; ceci démontre donc que la Ville n'a pas de processus interne pour la validation des calculs des émissions de GES.

Son plan de réduction des GES a été adopté par le Conseil municipal en 2012 et prévoyait qu'en 2015, les émissions seraient inférieures de 15 % à la valeur de 2009. Or, le bilan réel des émissions de 2013 montre que les émissions étaient supérieures de 19,3 % à celles de 2009. Les émissions de GES s'éloignent donc de la cible de 2015. Plus de 50 % des réductions des émissions qui étaient planifiées d'ici la fin 2015 n'auront pas lieu puisque les actions liées à ces réductions ont soit été reportées à une date ultérieure, soit n'ont pas donné les résultats attendus.

Si la Ville n'est pas en mesure d'atteindre ses objectifs de réduction de GES pour 2015, elle risque de ne pas être en mesure d'atteindre non plus celles pour 2020 étant donné qu'à moins d'un an de la seconde phase du plan de réduction pour la portion 2016-2020, les actions à prendre n'ont pas encore été identifiées. Si la Ville souhaite maintenir sa cible de réduction pour 2020 adoptée en 2012 par le Conseil municipal, elle devra donc prendre les bouchées doubles.

De plus, la reddition de comptes du Service de l'environnement, quant à l'état d'avancement du plan de réduction des GES et des dépenses encourues pour sa mise en œuvre ne se rend pas à la Direction générale et au Conseil municipal. Sur ce dernier point, nous avons constaté que la Ville ne connaît pas le coût global de la mise en œuvre du plan de réduction des GES pour atteindre les objectifs de 2015 et encore moins ceux de 2020.

La démarche municipale en matière de gestion des GES, n'est pas englobante à l'échelle de la Ville ni connue des employés et la structure organisationnelle de la Ville n'est pas adéquate pour la mise en œuvre de cette démarche et pour l'atteinte des cibles de réductions de GES. Nous pouvons conclure que la Ville n'a pas un processus lui permettant de suivre le progrès de la réduction des GES et que sa rétroaction est absente ou trop lente pour corriger une action ne donnant pas les résultats attendus. La gouvernance de la démarche de gestion des GES est absente.

Les résultats peu reluisants en matière d'adaptation aux changements climatiques et de réductions de GES positionnent donc la Ville très loin de l'objectif du Conseil municipal mentionné en introduction.

En vertu de ces constats, j'ai émis une série de recommandations dont les principales touchent la gouvernance, la reddition de comptes et la mise en œuvre d'un programme complet de communication interne et externe de la démarche de gestion des GES.

AUTRES SUJETS

LE 79 FRASER

Le cas bien connu du 79 Fraser a fait couler beaucoup d'encre au cours de l'année 2014. Certes la situation pouvait devenir préoccupante aux yeux du vérificateur général. Je me suis interrogé face à une intervention éventuelle de ma part et j'ai pris connaissance du rapport d'enquête administrative et du communiqué de presse de la Ville suite à cette enquête. À mon sens, la gouvernance de la Ville a pris en charge la situation de façon stratégique et rationnelle. Identification de la problématique, Mandat accordé, Constats, Causes, Conséquences, Responsabilités, Sanctions et Plan d'action.

À mon avis, quoique judiciarisé, le sujet a été couvert et convenablement analysé et le suivi avec des actions au rapport d'enquête a été fait avec promptitude et diligence et une intervention de ma part ne constituerait pas une valeur ajoutée à cette démarche que je qualifie-rais d'efficiente.

RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES

L'Administration municipale a la responsabilité de mettre en place les mesures nécessaires pour améliorer constamment les pratiques de gestion municipale. Le vérificateur général a pour sa part, un pouvoir de recommandations sur ces pratiques de gestion et le suivi de ces recommandations constitue donc une étape importante dans son processus d'audit. De manière générale, l'état évolutif de chacune des recommandations est déterminé sur la foi des informations fournies par la direction de la Ville de Gatineau ou des organismes concernés.

Avec la publication des rapports annuels du vérificateur général pour les années 2009 à 2013 inclusivement, 164 recommandations ont été émises aux dirigeants. De ce nombre, en date du présent rapport, 154 recommandations (94%) ont été appliquées ou sont en voie de l'être.

COLLABORATION

Comme au cours des années antérieures, j'ai reçu l'entièvre collaboration de la haute direction de la Ville, de ses gestionnaires et des employés municipaux à l'occasion des audits réalisés. Je les en remercie à nouveau.



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

1 ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE ET DES ORGANISMES

- 1.1** VILLE DE GATINEAU
- 1.2** SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE L'OUTAOUAIS (STO)
- 1.3** AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA
- 1.4** CORPORATION DU CENTRE CULTUREL DE GATINEAU
- 1.5** DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE - CLD GATINEAU
- 1.6** JEUX DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE - GATINEAU 2014
- 1.7** PLACE DES FESTIVALS

1.1 VILLE DE GATINEAU

MANDAT ET PORTÉE

La Ville de Gatineau est régie par la **Loi sur les cités et villes** et nous en effectuons la vérification financière en vertu de l'article 107.7 de cette même loi, en collaboration avec la firme de vérificateurs externes Deloitte.

Ma responsabilité comme auditeur des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau consiste à exprimer une opinion professionnelle sur ces états financiers en me fondant sur mon 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 atteindre l'objectif d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de la Ville.

RÉSULTATS

Opinion avec réserve au rapport du vérificateur général sur les états financiers

La direction n'a pas comptabilisé à l'état consolidé de la situation financière des paiements de transfert à recevoir du gouvernement du Québec et dont il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus. Ces montants sont relatifs à différents programmes d'aide concernant la construction d'immobilisations et d'autres charges pour lesquelles les travaux ont été réalisés ou les charges constatées, mais dont les transferts en vertu des programmes d'aide sont versés par le gouvernement de façon plurianuelle. Cette méthode comptable constitue une dérogation à la norme comptable qui prévoit la comptabilisation des paiements de transfert à titre de revenus pour le bénéficiaire lorsqu'ils sont autorisés par le gouvernement cédant à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité, sauf lorsque les stipulations de l'accord créent une obligation répondant à la définition d'un passif.

Voici un extrait du rapport du vérificateur général émis le 22 avril 2015 sur les états financiers :

« À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe précédent, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Gatineau au 31 décembre 2014, ainsi que les résultats de ses activités, de la variation de ses actifs financiers nets (de sa dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. »

Le fondement de mon opinion avec réserve exprimé ci-dessus découle de mon interprétation de la norme comptable mentionnée ci-haut.

Cette norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

1.2 SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE L'OUTAOUAIS (STO)

CONTEXTE GÉNÉRAL

La Société de transport de l'Outaouais (STO) a pour mandat d'exploiter un réseau de transport de personnes sur le territoire de la ville de Gatineau. Sa mission est d'assurer, par des modes de transport collectif, le service public de mobilité des usagers sur son territoire.

La Société est régie par la *Loi sur les sociétés de transport en commun*.

MANDAT ET PORTÉE

En vertu du fait que la Ville de Gatineau nomme plus de 50 pour cent des administrateurs de l'organisme (article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*), j'en suis l'auditeur et le mandat est effectué en collaboration avec la firme de vérificateurs externes Deloitte.

Ma responsabilité comme auditeur des états financiers de la STO consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur mon audit.

Les pouvoirs de la Société sont exercés par son conseil d'administration composé de sept membres désignés par la Ville, dont cinq sont conseillers municipaux et deux représentent les usagers du transport.

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 atteindre l'objectif d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de la Société.

RÉSULTATS

Contrôles internes

A titre de vérificateurs des états financiers et suite au mandat de 2014 nous avons émis une recommandation à la direction visant à resserrer des contrôles de supervision servant à générer des informations spécifiques pour la production des états financiers de l'organisme.

Opinion avec réserve au rapport du vérificateur général sur les états financiers

La direction n'a pas comptabilisé à l'état de la situation financière des paiements de transfert à recevoir du gouvernement du Québec et dont il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus. Ces montants sont relatifs à différents programmes d'aide concernant la construction d'immobilisations et d'autres charges pour lesquelles les travaux ont été réalisés ou les charges constatées, mais dont les transferts en vertu des programmes d'aide sont versés par le gouvernement de façon pluriannuelle. Cette méthode comptable constitue une dérogation à la norme comptable qui prévoit la comptabilisation des paiements de transfert à titre de revenus pour le bénéficiaire lorsqu'ils sont autorisés par le gouvernement cédant à la suite de l'exercice de son pouvoir habilitant et que le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité, sauf lorsque les stipulations de l'accord créent une obligation répondant à la définition d'un passif.

Voici un extrait du rapport du vérificateur général émis le 23 mars 2015 sur les états financiers :

« À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe précédent, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société de transport de l'Outaouais au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.»

Le fondement de mon opinion avec réserve exprimé ci-dessus découle de mon interprétation de la norme comptable mentionnée ci-haut.

Cette norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

1.3 AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA

CONTEXTE GÉNÉRAL

Les actifs de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa sont la propriété de la Ville de Gatineau et ceux-ci sont exploités et gérés par la Corporation de l'aéroport exécutif Gatineau-Ottawa (la Corporation).

MANDAT ET PORTÉE

Je suis l'auditeur de la Corporation en vertu du fait que celle-ci fait partie du périmètre comptable de la Ville. Le mandat d'audit s'effectue en collaboration avec la firme de vérificateurs externes Deloitte.

Ma responsabilité comme auditeur de la Corporation consiste à exprimer une opinion sur les états financiers en me fondant sur mon 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 atteindre l'objectif d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de la Corporation.

La Corporation est donc imputable à la Ville de Gatineau quant à l'exercice de ses activités et la gestion de ses biens.

RÉSULTATS

Contrôles internes

A titre de vérificateurs des états financiers et suite au mandat de 2014 nous avons émis des recommandations à la direction visant à resserrer des contrôles de supervision liés à diverses fonctions comptables dans le processus de préparation des états financiers de l'organisme.

Rapport du vérificateur général sur les états financiers

J'ai émis, en date du 27 février 2015, un rapport contenant une opinion favorable quant à la fidélité de la situation financière de la Corporation et au respect des principes comptables généralement reconnus au Canada.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa au 31 décembre 2014 ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.»

1.4 CORPORATION DU CENTRE CULTUREL DE GATINEAU (Maison de la culture)

CONTEXTE GÉNÉRAL

La Corporation du centre culturel de Gatineau a pour objet de promouvoir, développer et encourager la diffusion de spectacles en arts d'interprétation et en arts visuels et de favoriser le développement et l'épanouissement de la culture.

L'édifice est la propriété de la Ville de Gatineau. La Corporation fait la gestion de la salle de spectacle et de ses locaux attenants en vertu d'un protocole d'entente venant à échéance en 2017.

MANDAT ET PORTÉE

Je suis devenu en 2011, suite à un amendement législatif, l'auditeur de la Corporation en vertu du fait que celle-ci fait partie du périmètre comptable de la Ville. Le mandat d'audit s'effectue en collaboration avec la firme de vérificateurs externes Deloitte.

Ma responsabilité comme auditeur de la Corporation consiste à exprimer une opinion sur les états financiers en me fondant sur mon 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 atteindre l'objectif d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de la Corporation.

La Corporation est donc imputable à la Ville de Gatineau quant à l'exercice de ses activités et la gestion des biens.

RÉSULTATS

J'ai émis, en date du 9 avril 2015, un rapport contenant une opinion favorable quant à la fidélité de la situation financière de la Corporation et au respect des principes comptables généralement reconnus au Canada.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, ces états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 décembre 2014 ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.»

1.5 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE – CLD GATINEAU

CONTEXTE GÉNÉRAL

L'organisme a comme objectif principal de promouvoir le développement économique, social et culturel sur le territoire de la ville de Gatineau en regroupant ou coordonnant les différents services d'aide à l'entrepreneuriat et en assurant le financement de ces services.

MANDAT ET PORTÉE

L'organisme fait partie du périmètre comptable de la Ville. J'en suis donc l'auditeur en vertu d'un changement législatif survenu en janvier 2011. Le mandat d'audit s'effectue en collaboration avec la firme d'auditeurs externes Deloitte.

Ma responsabilité comme auditeur de l'organisme consiste à exprimer une opinion sur les états financiers en me fondant sur mon 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 atteindre l'objectif d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'organisme.

RÉSULTATS

J'ai émis, en date du 26 mars 2015, un rapport contenant une opinion favorable quant à la fidélité de la situation financière de l'organisme Développement économique - CLD Gatineau et au respect des principes comptables généralement reconnus au Canada.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Développement économique - CLD Gatineau au 31 décembre 2014, ainsi que des résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. »

1.6 JEUX DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE – GATINEAU 2014

CONTEXTE GÉNÉRAL

Les Jeux de la francophonie canadienne (JFC) sont une initiative de la Fédération de la jeunesse canadienne-française (FJCF) et sont financés en partie par le ministère du Patrimoine canadien du gouvernement du Canada.

Les 6^{es} JFC ont eu lieu à Gatineau du 23 au 27 juillet 2014.

Un organisme sans but lucratif incorporé en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec* a été constitué pour encadrer cette organisation.

MANDAT ET PORTÉE

L'organisme fait partie du périmètre comptable de la Ville de Gatineau. J'en suis donc l'auditeur. Le mandat d'audit s'effectue en collaboration avec la firme d'auditeurs externes Deloitte.

Ma responsabilité comme auditeur de l'organisme consiste à exprimer une opinion sur les états financiers en me fondant sur mon 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 atteindre l'objectif d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'organisme.

RÉSULTATS

J'ai émis, en date du 7 avril 2015, un rapport contenant une opinion assorti d'une réserve étant donné que la Corporation des jeux de la francophonie canadienne Gatineau 2014 tire une partie de ses revenus à travers des campagnes d'autofinancement pour lesquels il n'est pas possible d'auditer l'intégralité de ces revenus de façon satisfaisante.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe ci-dessus, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation des jeux de la francophonie canadienne Gatineau 2014 au 31 décembre 2014, ainsi que ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. »

1.7 PLACE DES FESTIVALS

CONTEXTE GÉNÉRAL

En 2010, le conseil municipal a autorisé par voie de résolution la création de Destination Gatineau et une enveloppe budgétaire de 500 000 \$.

En 2014, la Ville modifiait la stratégie de développement du projet et changeait le nom de Destination Gatineau en celui de Place des festivals.

L'objectif de Place des festivals est de gérer, planifier et contrôler les activités touristiques, sociales, sportives, culturelles et communautaires sur les sites qui lui seront confiés.

MANDAT ET PORTÉE

L'organisme fait partie du périmètre comptable de la Ville de Gatineau. J'en suis donc l'auditeur. Le mandat d'audit s'effectue en collaboration avec la firme d'auditeurs externes Philip Ratté, CPA Auditeur, CGA.

Ma responsabilité comme auditeur de l'organisme consiste à exprimer une opinion sur les 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 atteindre l'objectif d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'organisme.

RÉSULTATS

J'ai émis, en date du 1er mai 2015, un rapport contenant une opinion sans réserve quant à la fidélité de la situation financière de l'organisme Place des festivals et au respect des principes comptables généralement reconnus au Canada.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Place des festivals au 31 décembre 2014, ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. »

2 OPTIMISATION DE RESSOURCES

- 2.1** GESTION DES FEUX DE CIRCULATION
- 2.2** GESTION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

2

OPTIMISATION DE RESSOURCES

2.1 GESTION DES FEUX DE CIRCULATION

INTRODUCTION

L'ouverture du corridor Rapibus en octobre 2013 a engendré la création de nouvelles intersections sur le réseau routier de la ville de Gatineau et par conséquent, la mise en place d'une nouvelle signalisation. Cette signalisation inclut notamment, le marquage au sol, les panneaux de signalisation et les feux de circulation avec prismes et/ou visières.

Plusieurs incidents ont été reportés dans les médias concernant des problèmes pouvant mettre en cause la sécurité des usagers de la route aux abords des intersections du corridor Rapibus. Ces derniers sont, pour la plupart, en lien avec la signalisation mise en place.

Le vérificateur général s'est interrogé sur les risques associés à la gestion des feux de circulation.

OBJECTIF DU MANDAT

L'objectif du mandat est d'examiner si le cadre de gestion et les pratiques de la Ville sont adéquats afin d'assurer une gestion des feux de circulation sécuritaire et efficace.

PORTEE DU MANDAT

Le mandat a porté sur les pratiques et les systèmes en place mis à jour suite à l'arrivée du Rapibus. Les données utilisées pour analyser la gestion des feux de circulation par la Ville de Gatineau étaient liées aux années 2011 à 2014.

Une attention particulière est accordée aux thèmes suivants :

- 1 Rôles et responsabilités liés à la gestion des feux de circulation.
- 2 Mise en service des nouveaux feux de circulation : planification, normes, prévention, surveillance et suivis.
- 3 Identification des incidents sur le réseau : mécanismes d'identification, surveillance, analyses, mesures correctives et suivis.

Malgré que nous ayons examiné par ricochet le projet du Rapibus de la STO dans le cadre de notre mandat, notre travail d'audit a porté sur les activités de gestion de la Ville et non sur ceux de la société de transport.

MÉTHODOLOGIE

L'approche utilisée comprend les étapes décrites ci-dessous :

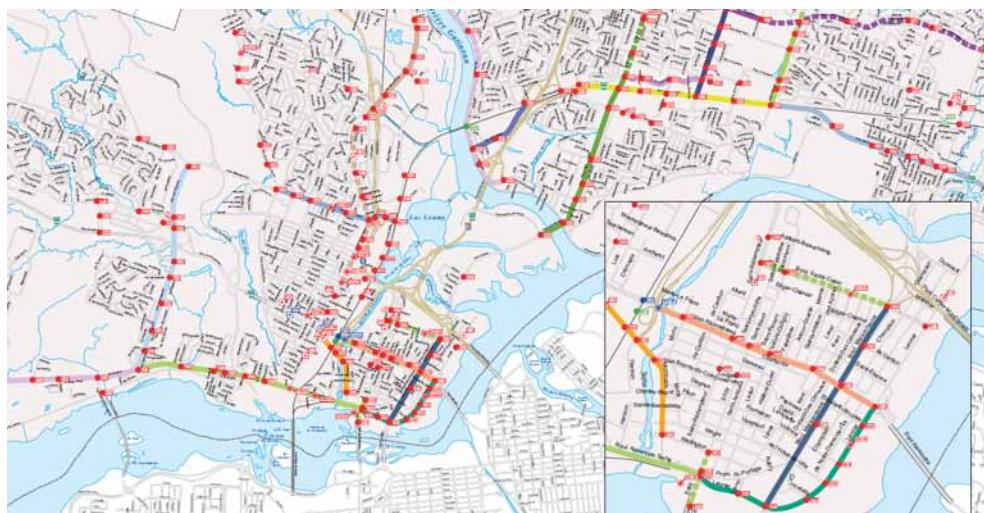
- 1 Examen du cadre de gestion. Nous avons recensé les lois, règlements, directives, politiques et cadres de gestion applicables ou suggérés pour la gestion des feux de circulation.

- 2 Entrevues avec les intervenants clés de la Ville afin d'approfondir notre compréhension des mécanismes en place pour gérer la sécurité et l'efficacité reliées aux feux de circulation. Nous avons rencontré la haute gestion et le personnel impliqué dans les services suivants :
 - Service de police – Division de la gendarmerie
 - Service de police – Section circulation et événements spéciaux
 - Ville de Gatineau – Service d'ingénierie – Équipe circulation et sécurité routière
 - Ville de Gatineau – Service des travaux publics
 - STO – Direction des projets majeurs
 - STO – Service de la planification et du développement
- 3 Analyse des requêtes reçues à la Ville reliées à la gestion des feux de circulation. Nous avons revu un certain nombre de requêtes enregistrées à la Ville via le système de traitement des requêtes pour le gabarit traitant des feux de circulation.
- 4 Analyse des rapports de police : Nous avons revu les rapports de police pour certaines intersections choisies.
- 5 Analyse de la documentation: Des études de sécurité, des analyses de risque, des analyses d'intersections accidentogènes, etc. ont été mises à notre disposition pour analyse.
- 6 Revue de la performance de la Ville en matière de traitement des requêtes : Nous avons évalué la performance de la Ville dans le délai de traitement des requêtes dans la dernière année.

MISE EN CONTEXTE

Les signaux lumineux font partie des équipements électrotechniques installés sur le réseau routier. Il est donc nécessaire, lorsqu'on choisit le type de système lumineux, de suivre des procédures appropriées pour favoriser la sécurité des usagers de la route (automobilistes, piétons et cyclistes).

Survol du réseau de la ville



Légende

Feux de circulation

- Feu de circulation, STO
- Feu de circulation, Ville de Gatineau
- Feu de circulation, MTQ
- Feu de circulation projeté, Ville de Gatineau
- Feu de circulation avec signaux sonores, Ville de Gatineau
- Feu de circulation avec signaux sonores, MTQ
- Passage pour piétons contrôlé par des feux de circulation, STO
- Passage pour piétons contrôlé par des feux de circulation, Ville de Gatineau
- Passage pour piétons contrôlé par des feux de circulation, MTQ
- △ Carréfour giratoire avec passage pour piétons contrôlé par des feux de circulation avec signaux sonores, Ville de Gatineau
- △ Carréfour giratoire avec passage pour piétons contrôlé par des feux de circulation, MTQ

Survol du réseau Rapibus

Le Rapibus est un système rapide par autobus qui fait appel à des voies de circulation exclusives. Il comporte à Gatineau une voie bidirectionnelle exclusive aux autobus sur une distance de plus de douze kilomètres. Aménagé dans l'emprise du corridor ferroviaire existant, ce corridor exclusif relie le boulevard Labrosse au boulevard Alexandre-Taché tout en assurant la desserte des centres-villes du secteur Hull et d'Ottawa. Cette dernière particularité rend le réseau du Rapibus particulier et complique le design et la mise en service des feux de circulation tout au long du corridor.

Plusieurs intersections du Rapibus sont maintenant munies de feux de circulation avec visières. Les intersections concernées sont :

- le boulevard Maloney et la montée Paiement
- les boulevards Maloney et de la Cité
- les boulevards Maloney et de l'Hôpital
- le boulevard Maloney et la rue Bellehumeur
- le boulevard Maloney et la rue de l'Alliance
- les boulevards Maloney et Gréber
- le boulevard de la Carrière et la rue Atawe
- les boulevards de la Carrière et du Casino
- la rue Montcalm et l'accès à l'édifice La Fonderie



Depuis sa mise en service en octobre 2013, plusieurs incidents ont été notés aux intersections du Rapibus. La STO a procédé à certaines études et analyses suite à ces incidents et a proposé, de concert avec la Ville, des correctifs à l'automne 2014 afin d'améliorer la sécurité des usagers.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE

CADRE DE GESTION

À l'amorce du mandat d'audit, nous nous attendions à ce qu'un cadre de gestion soit en place. Ce dernier inclurait des politiques, des procédures et des outils de gestion en lien avec les exigences et priorités opérationnelles en matière de gestion des feux de circulation duquel découleraient des rôles et responsabilités clairement établis.

Cadre de références

Conçus, installés, exploités et entretenus par les Villes, les feux de circulation permettent le déplacement sûr, efficace et viable des personnes et des biens dans la ville. Au Québec, les Villes ne sont pas assujetties à un cadre réglementaire particulier en matière de gestion des feux de circulation. Par contre, la planification et la conception des systèmes de signaux lumineux (feux de circulation) doivent tenir compte des normes fixées par le gouvernement du Québec via le Ministère des Transports du Québec (MTQ). Ces normes ont été élaborées afin d'établir les exigences minimales du Ministère en matière de signalisation.

Nous avons constaté que la Ville s'assure systématiquement en premier lieu de la conformité des feux de circulation (visibilité, géométrie, aménagement, type de feux, etc.) aux normes du MTQ tant lors de la planification de nouveaux feux de circulation que lors de diverses interventions sur le réseau. Dans un second temps, la Ville effectuera, une évaluation pour déterminer s'il y a lieu d'améliorer la sécurité de ses intersections et, enfin, d'améliorer l'efficacité de son réseau.

Actuellement, des études de sécurité, des discussions sur les intersections à risque et des orientations en matière de sécurité et de communication, sont en cours avec différents intervenants pour revoir et étudier des problématiques et suggérer des pistes de solution.

PROJET RAPIBUS

L'équipe de *circulation et sécurité routière de la Ville de Gatineau* a été impliquée dans le processus de planification du projet Rapibus afin d'assurer que la conception et la mise en service des feux soient faites selon les normes MTQ et que cela tienne compte des risques liés à la sécurité des usagers. Le personnel de la Ville a donné son approbation pour chaque plan et devis sur les feux de circulation une fois la conformité aux normes confirmée. Des visites sur place ont également été effectuées par le personnel et enfin un audit de sécurité d'avant mise en projet définitif a été réalisé en 2010.

PROJET RAPIBUS

Suite à la mise en service du Rapibus, un comité de sécurité a été mis sur pied en janvier 2014. Ce comité, composé de membres de l'équipe de circulation et sécurité routière de la Ville, de membres de l'équipe de la STO, d'un représentant de la SAAQ, d'un représentant du service de police et de l'ingénieur-concepteur du projet vise à mettre en commun les différentes observations des parties, d'analyser les situations potentiellement à risque, de proposer et d'adopter la mise en place d'améliorations. La Ville pourrait s'inspirer de cette bonne pratique.

Or, ces démarches ne sont pas effectuées systématiquement et elles sont basées sur le jugement et la disponibilité du personnel. Par exemple, contrairement au projet Rapibus et à la Ville d'Ottawa, on ne retrouve pas à la Ville de comité de sécurité pour gouverner la fonction. La Ville se repose actuellement sur une approche réactive et informelle en matière de gestion des feux plutôt que proactive et structurée.

En résumé donc, il n'existe pas de politique, de règlements, et/ou de directives qui établissent formellement un cadre de gestion avec une vision et des objectifs à atteindre en matière de surveillance, de sécurité et d'efficacité au-delà des normes existantes du MTQ et qui structurent les activités de gestion et opérationnelles actuelles.

En se limitant aux normes du MTQ, la Ville adopte certainement des pratiques qui répondent à des critères essentiels de sécurité, mais qui peuvent ne pas tenir compte de tous les risques existants sur son réseau.

Sans cadre de gestion formel, les intentions de la Ville en lien avec la gestion de la sécurité et de l'efficacité des feux de circulation sur son réseau routier ne sont pas précisées.

À notre avis, la Ville de Gatineau ne s'est pas dotée d'un cadre de gestion clair et intégré reposant sur une analyse de risque effectuée et revue sur une base régulière. Ce cadre ferait ressortir le positionnement de la Ville en matière de gestion des feux de circulation. Il permettrait de préciser et clarifier l'étendue de la gestion des feux de circulation par exemple : la surveillance des intersections, la création d'un comité de sécurité, les différents acteurs impliqués et protocole de communication, les rapports à produire et à communiquer, etc.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Mettre en place une politique établissant un cadre de gestion des feux de circulation axé sur des objectifs de sécurité des usagers et d'efficacité. (VOR1401-01)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

En accord si des politiques semblables existent.

Pour cette recommandation, il est vrai que nous n'avons pas de politique formelle établissant un cadre de gestion des feux de circulation. À notre connaissance, très peu de politiques de ce genre existent au Québec.

Si aucun modèle n'existe, la mise en place d'une politique de ce genre nécessiterait beaucoup de travail pour notre équipe, et nous n'avons pas actuellement les ressources pour réaliser ce mandat. (Échéance prévue selon la direction - décembre 2015)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE À LA VILLE

À la Ville de Gatineau, la gestion des feux de circulation est répartie entre deux services : infrastructures et travaux publics. La section circulation et sécurité routière relève du Service des infrastructures qui relève ultimement de la Direction générale adjointe de la Gestion du territoire et le Service des travaux publics qui lui relève de la Direction générale adjointe des

Services de proximité.

La section circulation et sécurité routière comprend deux ingénieurs et six techniciens. Cette section est responsable de réviser, commenter et approuver des plans et devis pour le Service des infrastructures relativement à la conformité aux normes du MTQ des feux de circulation, la géométrie routière, la signalisation et le marquage. Elle assure aussi le réglage et la programmation des feux de circulation, notamment en fonction des heures de pointe et des travaux de construction. Enfin, elle traite les plaintes et requêtes en lien à la circulation et à la signalisation principalement celles reliées à la vitesse, à la signalisation, au marquage et aux feux de circulation.

Cette même section assure également un rôle d'expert-conseil auprès des intervenants internes et externes du Service des infrastructures relativement à la planification, la conception, la mise en service et la surveillance des feux de circulation. Cette section coordonne également la réalisation d'études de circulation, de sécurité routière et d'étude conceptuelle pour des réaménagements routiers et assure la planification et la réalisation des plans d'action qui en découlent.

Pour sa part, le Service des travaux publics est responsable de l'entretien et des interventions de maintenance des feux de circulation localisés sur le réseau municipal.

Nos entrevues ont permis de constater que la responsabilité des opérations et de l'entretien de l'ensemble du système de gestion des feux de circulation est généralement bien définie dans les descriptions de tâches et bien comprise par les deux services en cause; une zone grise existe cependant, en lien avec la programmation des feux qui peut être effectuée soit par les techniciens de la section circulation et sécurité routière ou les techniciens des travaux publics.

Cette zone grise semble découler en partie du fait que les requêtes provenant du 3-1-1 sont parfois mal attribuées ou réparties.

À notre avis, cette zone grise est mineure, mais des clarifications pourraient être apportées dans la politique suggérée précédemment afin de préciser les rôles et responsabilités des deux services, en matière de programmation des feux de circulation.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS POUR LE PROJET RAPIBUS

Lors de notre mandat, nous avons constaté que les rôles et les responsabilités sont bien définis et assignés entre la Ville et la STO concernant la gestion des feux de circulation sur le réseau municipal croisant le corridor Rapibus. La STO avait la responsabilité de coordonner tous les contrats avec les entrepreneurs en tant que donneur d'ouvrage pour la planification, la conception et la mise en place du Rapibus. La Ville quant à elle, s'est impliquée via la section circulation et sécurité routière à chaque étape du projet en donnant son approbation sur la conformité des feux de circulation aux normes du MTQ. Le responsable de la section, à titre de spécialiste en circulation et sécurité routière, a un rôle d'expert-conseil et participe aux activités du comité technique et du comité de sécurité mis en place spécifiquement pour le projet Rapibus.

Il a été prévu que la responsabilité de la gestion des feux soit transférée à la Ville lorsque les travaux pour les différents tronçons du réseau Rapibus seront terminés. Il existe encore quelques déficiences qui doivent être corrigées par certains entrepreneurs du Projet Rapibus et la STO demeure donc responsable de ces feux. Une certaine ambiguïté demeure quant à la responsabilité de la maintenance de ces feux en attendant le transfert final à la Ville au cas

où une panne survienne sur l'un des feux du réseau Rapibus.

À notre avis, les rôles ne sont pas définis clairement entre la STO et la Ville. De ce fait, des délais supplémentaires pourraient survenir lors de situations complexes ou nécessitant une urgence d'agir.

NOUS RECOMMANDONS À LA VILLE DE:

Clarifier les rôles et les responsabilités entre les services de la Ville et la STO au niveau de la maintenance de l'ensemble des feux de circulation du réseau Rapibus.
(VOR1401-02)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

En accord.

Un projet de protocole d'entente a déjà été écrit pour spécifier les rôles et responsabilités entre la Ville et la STO au niveau de la maintenance des feux. Ce protocole est en processus d'approbation. (Échéance prévue selon la direction - septembre 2015)

SYSTÈME D'INFORMATIONS ET OUTILS DE SURVEILLANCE DES FEUX DE CIRCULATION

La Ville exerce sa gestion des feux de circulation à partir de divers mécanismes. Nous avons examiné si ses mécanismes de surveillance permettent d'identifier les lacunes existantes et les incidents pouvant survenir sur son réseau.

Le Système Synchro

Le logiciel Synchro sert à simuler les programmations des feux de circulation avant de les implanter sur le terrain. Le logiciel IQCentral permet quant à lui de modifier des programmations à distance, mais sans contact visuel; les deux logiciels sont donc nécessaires pour gérer à distance la fluidité de la circulation. Contrairement à la STO ou à la Ville d'Ottawa, la Ville de Gatineau ne dispose pas d'outils et/ou de système d'informations permettant de faire une surveillance en temps réel du réseau (caméra, centre de contrôle).

Lorsqu'un technicien fait un changement de programmation à la suite d'une plainte, de travaux ou d'un incident sur le réseau, il ne dispose pas d'une image en temps réel (contact visuel) pour s'assurer que les mesures prises répondent aux besoins et que l'impact de ce changement est efficace et approprié. Par ailleurs, si des actions doivent être prises sur le réseau en termes de programmation celles-ci doivent être effectuées pendant les heures de bureau. Ainsi, si une congestion liée

PROJET RAPIBUS

Les feux de circulation sur le réseau Rapibus sont intégrés à un système de caméra (fibre optique) via lequel la STO surveille son réseau en temps réel. Ce système a été choisi et mis en place dans un souci de développement à long terme. En d'autres termes, si la Ville se dote d'un système de surveillance (centre de contrôle), le système de caméra de la STO pourra s'y intégrer.

Des pistes de réflexion existent déjà quant à la mise en place d'un centre de contrôle intégré entre la STO, la MTQ et la Ville.

à un incident survient sur le réseau en dehors de ces heures, il n'est pas possible d'ajuster les feux à distance pour améliorer la fluidité.

Le Système « Pivotal »

Le service 3-1-1 est en place à Gatineau pour recueillir toutes les plaintes et les requêtes des citoyens ou d'autres intervenants de la Ville en lien avec différents services. Les plaintes et les requêtes en matière de feux de circulation (marquage, signalisation, bris, panne, synchronisation, besoin, sécurité) sont enregistrées dans le système « Pivotal » par le 3-1-1 sous des gabarits distincts et ensuite redirigées vers le service approprié pour être traitées.

La section circulation et sécurité routière et le Service des travaux publics reçoivent une notification dès que les plaintes et/ou les requêtes sont enregistrées dans le système « Pivotal » par le 3-1-1. Pour la section circulation et sécurité routière, il existe six sous-gabarits distincts:

- ING001 - Nouvelle signalisation routière
- ING002 - Marquage de ligne/ Existant ou nouveau
- ING003 - Synchronisation des feux de circulation/ Programmation des feux de piéton
- ING004 - Vitesse (Mesures d'atténuation)
- ING005 - Travaux routiers (signalisation temporaire de chantier)
- ING006 - Installation de nouveaux feux de circulation et de piéton

Les plaintes qui ont été traitées peuvent être consultées via le système « Pivotal » et il est possible d'extraire des rapports de requêtes contenant l'information désirée. Tel que mentionné précédemment, la section circulation et sécurité routière a une approche plutôt réactive et ne produit pas ce genre de rapports à des fins d'analyses de risque, de planification et/ou d'améliorations de ses services. Par ailleurs, nous avons constaté que les données entrées dans le système pour le traitement des plaintes sont parfois partielles, incomplètes et surtout, non-uniformes, et ne permettent pas à la gestion d'obtenir une information complète et cohérente à des fins de réactions, d'analyses ou de planification. La section circulation et sécurité routière du Service des infrastructures ne dispose pas de mécanismes de suivi adéquats permettant d'effectuer sur une base régulière une analyse des risques sur le réseau routier ou d'autres analyses plus stratégiques pour améliorer ses mécanismes de surveillance du réseau.

À notre avis, les feux de circulation ne font pas l'objet d'une surveillance optimale. Les logiciels actuels ne permettent pas d'effectuer une surveillance en temps réel et ne permettent pas non plus des rectifications adaptées aux situations. Quant au système « Pivotal », celui-ci est un système de traitement de plaintes et ne constitue pas un outil de gestion en matière de surveillance.

Un centre de gestion intégré pourrait permettre une gestion des feux et de la circulation en général plus efficace et efficiente. Par exemple, la Ville d'Ottawa dispose d'un tel centre de contrôle où des opérateurs de la circulation surveillent constamment les images vidéos captées par les caméras de surveillance de la circulation, situées aux carrefours les plus importants de la ville d'Ottawa. Ils peuvent modifier en temps réel la synchronisation et la mise en phase des feux de circulation à plusieurs intersections. Ainsi, les problèmes détectés par le système ou signalés par la population sont soit réglés directement par les opérateurs soit transmis immédiatement à des équipes de préposés à l'entretien.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Procéder à une évaluation des besoins en matière d'outils de gestion et de surveillance en temps réel et établir un plan de mise en œuvre approprié. (VOR1401-03)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

En accord avec l'évaluation des besoins.

Un projet d'implantation d'un système central de gestion des déplacements est inscrit au PTI, mais sans financement à court terme. Également, le projet de préemption/TSP développé par la Ville et un fournisseur externe est un pas direct dans la mise en place d'un centre de ce genre. Ce projet n'est toutefois pas encore approuvé pour un déploiement à l'ensemble de la Ville.

De plus, prendre note que des systèmes de gestion des feux en temps réel comme en dispose la ville d'Ottawa ne sont pas monnaie courante pour des villes avec moins de 250 feux de circulation. La Ville d'Ottawa dispose d'infrastructures de surveillance très performantes et est considérée comme une des mieux équipées en Amérique du Nord pour la gestion des feux de circulation. C'est évident que nous souhaiterions être équipés comme la ville d'Ottawa, mais il en nécessiterait énormément d'investissement et de ressources. (Échéance prévue par la direction - juin 2016)

PROCESSUS DE LA GESTION DES FEUX DE CIRCULATION

Nous avons examiné s'il existe des mécanismes qui permettent d'enregistrer et de traiter les incidents liés à la sécurité des usagers et à l'efficacité des feux de signalisation. D'autre part, nous avons considéré s'il existe des mécanismes pour analyser les données recueillies en vue d'identifier les causes possibles de ces incidents et les autres situations à risques nécessitant des corrections. Enfin, nous avons vérifié qu'un plan d'action soit mis en œuvre pour les situations considérées à risques.

ANALYSE DES DONNÉES ET IDENTIFICATIONS DES BESOINS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Étude de sécurité

Des études de sécurité et des analyses approfondies des intersections sont essentielles pour identifier les améliorations requises en sécurité routière. La Ville a recueilli, en 2011, des données statistiques parmi lesquelles se trouvent le nombre d'accidents et le débit moyen d'achalandage à différentes intersec-

PROJET RAPIBUS

La STO a commandé une étude approfondie d'une intersection à la suite d'une série d'accidents survenus aux intersections du Rapibus entre sa mise en service et le mois de novembre 2013.

Considérant que les intersections où se sont produits les accidents ont été répertoriées et implantées de la même façon et selon les mêmes normes, la STO a conclu que l'étude d'une seule intersection l'aiderait à identifier la problématique et les raisons possibles d'incident pour toutes ces intersections. L'étude, effectuée par une firme externe spécialisée a débuté en décembre 2013 et s'est terminée en février 2014. De nombreuses recommandations et pistes de solution sont ressorties de cette étude. La STO est intervenue rapidement afin de corriger les problématiques identifiées.

tions. Ces données ont mené au calcul du taux d'accident aux intersections qui demeure l'élément principal pour déterminer les sites accidentogènes. Cette information, jumelée à l'analyse de la circulation, à la géométrie et à l'environnement urbain a permis de proposer des aménagements qui viennent améliorer le bilan de sécurité routière.

En se basant sur ce taux d'accidents, la Ville a identifié dix intersections qui sont potentiellement dangereuses sur son territoire. Les causes des accidents aux intersections sont multiples et peuvent être reliées à l'environnement (visibilité), au conducteur (inattention), au véhicule ou à une combinaison de ces facteurs. Nous avons obtenu par la section circulation et sécurité routière une étude analytique de sécurité pour ces dix intersections accidentogènes effectuée entre novembre 2012 et février 2013 par une firme externe. Une première étape de cette étude consistait à faire ressortir les trois intersections les plus accidentogènes. Une analyse détaillée des conditions d'accident a permis par la suite de faire ressortir des patrons d'accident. Ce genre d'études, jumelées avec les différents commentaires reçus via le traitement des requêtes et/ou le Service de police permet à la Ville de détecter certaines lacunes qui peuvent accroître les risques d'accident et d'identifier et/ou suggérer des pistes de solution.

La gestion nous a indiqué qu'il est difficile d'amasser ces données sur une base régulière. Cela nécessiterait la mise en place de matériel de comptage sur les feux ou les intersections les plus importantes. Pour les données d'achalandage, la section n'a pas de carte ni de tableau qui démontre les débits pour le réseau routier en entier. Les données sont actuellement classées par intersection dans un répertoire informatique.

À notre avis, les données recueillies en quantité importante par le service devraient être répertoriées de manière à permettre d'effectuer des analyses de sécurité de façon régulière.

Rapport des incidents du Service de police de la Ville de Gatineau (SPVG)

Nos entrevues ont permis de constater qu'il existe une communication régulière entre la Ville et le Service de police. Les échanges informels sont fréquents tant pour informer de conditions environnementales lors des accidents (bris, visibilité, compréhension de la signalisation), que pour fournir des commentaires sur des questions de sécurité aux intersections ou bien encore pour des demandes de surveillance sur une intersection donnée en vue de recueillir plus d'informations.

Des rapports de police répertoriant tous les incidents sur le réseau sont envoyés mensuellement à la section circulation et sécurité routière. Ces rapports sont classés par intersection/rue par année. Ces rapports ne sont pas systématiquement analysés, mais sont revus, au besoin, si des problèmes récurrents sont constatés pour une intersection donnée. L'information s'y retrouvant peut permettre de déceler des problèmes potentiels tels que le manque de visibilité des feux, la signalisation manquante ou peu claire, le manque de mesures de sécurité pour les piétons et cyclistes, etc.

La gestion nous a mentionné qu'une analyse approfondie de chaque rapport pour fins de statistique ou d'analyse de besoin exigerait un investissement additionnel de temps et de ressources qui ne serait pas nécessairement optimal. Par contre, des discussions régulières ont lieu avec le Service de police et les problématiques récurrentes sont alors discutées et identifiées.

Notre entrevue avec le Service de police a permis de constater que chaque mois, un agent du Service de police prépare une analyse interne sur les intersections problématiques en vue de la planification opérationnelle des patrouilles policières. Cette analyse pourrait être utilisée par les services concernés cependant, certaines données reliées à la planification

opérationnelle sont actuellement jugées confidentielles par le Service de police et les analyses ne peuvent être partagées dans cet état. Il s'agirait de déterminer quels éléments sont à filtrer dans ces analyses du Service de police pour que la section circulation et sécurité routière puisse en bénéficier.

À notre avis, les services devraient pouvoir utiliser les données du SPVG aux fins d'analyse. Des discussions devraient avoir lieu afin de mettre en place un mécanisme de partage et/ou de transmission de ces données sommaires afin de fournir à la Ville cette information de manière proactive dans un contexte d'optimisation des ressources et d'amélioration de performance.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Mettre en place un mécanisme de collecte de données permettant de répertorier, d'utiliser et de bénéficier de toutes informations déjà disponibles au SPVG et à la Ville. (VOR1401-04)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

En accord.

Une rencontre sera tenue entre les services de Police et des Infrastructures afin d'identifier l'information qui pourrait être rendue disponible pour nos analyses. L'élaboration d'un mécanisme de collecte suivra par la suite. (Échéance prévue par la direction - décembre 2015)

SENSIBILISATION ET PRÉVENTION

Une fois la mise en service de nouveaux feux de circulation avec une nouvelle signalisation installée, il s'agit de déterminer comment la Ville s'assure que les usagers de la route comprennent et respectent les nouvelles intersections en vigueur (feux avec visières, nouvelles signalisations, vitesse, priorité, etc.).

Lors de la mise en place de nouvelles intersections impliquant des feux de circulation, l'équipe de gestion de projet (Infrastructure) collabore avec l'équipe des communications pour développer un plan d'action en vue de sensibiliser les usagers sur la nouvelle signalisation (ex. : nouveau carrefour giratoire Boulevard Saint-Joseph et rue Jean-Proulx). De telles informations se retrouvent sur le site web de la Ville.

Le 3-1-1 répond également aux interrogations des citoyens face à une nouvelle signalisation. Des communiqués de presse sont aussi émis afin d'informer les citoyens sur le début et l'avancement des travaux. (Accessible sur

PROJET RAPIBUS

La STO a mis en place des groupes de discussion avec des utilisateurs réguliers des intersections du Rapibus pour s'assurer que les campagnes de sensibilisation ont été adéquates et que les nouvelles signalisations sont comprises par les usagers de la route. Cette mesure a permis d'identifier les sources de confusion possibles liées à la signalisation en place et des pistes de solution pour améliorer le bilan de sécurité de ses intersections.

Cette bonne pratique permet non seulement de mesurer l'efficacité d'une campagne de sensibilisation, mais également d'améliorer cette campagne pour les phases futures du Rapibus. La Ville pourrait également s'inspirer de cette bonne pratique pour ses propres projets.

le site web de la Ville). Il est également possible de suivre toutes les activités de la Ville sur Twitter.

La STO, en collaboration avec la Ville, a mis en place des feux de circulation à prismes avec visières aux abords du corridor du Rapibus. Ces feux pouvaient-ils représenter un risque additionnel pour les usagers? Dans le cadre de notre mandat, il a été constaté que ces feux à prismes avec visières ne représentaient pas comme tel un risque additionnel. En vertu des normes provinciales, lorsque des feux de circulation sont très rapprochés, le feu en aval doit être partiellement masqué (visière) pour des raisons de sécurité. Le message est différent du feu qui le précède et le but de ce type de feu est d'éviter des confusions chez les automobilistes qui interprètent le message du feu en aval et ne tiennent pas compte du feu qui leur est adressé (le premier à être franchi).

Autrement dit, si l'automobiliste arrive au premier feu, qui est rouge, et qu'il voit tout de suite le deuxième feu qui est vert, il sera confus et risque de bruler le premier feu. Ces feux sont ainsi programmés en simultanée afin d'améliorer l'efficacité du réseau et la sécurité des usagers. Lorsque le premier feu tourne au rouge, les voitures engagées dans le corridor ont le temps de le libérer avant que le deuxième ne tourne au rouge. Ainsi, considérant ces faits, le problème soulevé par les automobilistes est plus relié à un manque de compréhension de la signalisation ou une habitude à créer qu'à un problème de sécurité lié à la signalisation en tant que telle.

En parallèle, l'arrivée du Rapibus a obligé un changement au niveau de la signalisation à certaines intersections comme l'apparition de la flèche rouge pour le virage à droite et les feux avec visière. Depuis l'ouverture de cette voie rapide pour les autobus, plusieurs accidents ont eu lieu. Selon les résultats d'enquêtes, les causes sont toutes liées au non-respect de la signalisation ou au Code de la route et, en aucun cas, à la défaillance des systèmes de feux de circulation.

Pour pallier à ces risques, des mesures de sensibilisation ont été mises en place à la demande de la Ville afin de mieux préparer les usagers à la nouvelle signalisation (site web, capsule vidéo, journée porte ouverte, etc.).

En mai 2014, une rencontre a eu lieu avec des représentants du Service des communications de la Ville de Gatineau, de la STO et du SPVG afin d'identifier de nouvelles actions de communication conjointes pour prévenir les accidents aux abords du corridor Rapibus. À l'automne 2014, coïncidant avec le début de notre mandat, des conférences de presse ont été organisées pour annoncer et communiquer les modifications additionnelles dans une optique de prévention.

PAS D'ANOMALIES PARTICULIÈRES DONC AUCUNE RECOMMANDATION À FORMULER

TRAITEMENT DES REQUÊTES 3-1-1

Lors de notre mandat, nous avons analysé comment les requêtes 3-1-1 et les plaintes des citoyens en lien avec les feux de circulation étaient traitées. Aux fins de cette analyse, trois intersections en particulier ont été sélectionnées.

Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de procédures précises en place mis à part de s'assurer du respect des normes MTQ. La résolution de la requête est laissée au jugement de chaque technicien: intervention sur le terrain pour vérifier l'observation du citoyen, communication avec le requérant, communication ou transfert de la requête à un autre service, évaluation de la récurrence des requêtes, etc.

À titre d'exemple, la Ville a reçu plusieurs plaintes durant l'année 2012 pour la même problématique à l'intersection des rues Eddy et Laurier: les piétons se plaignaient de se faire couper leur priorité de passage par les voitures tournant sur la rue perpendiculaire à l'intersection. Le feu de circulation pour les piétons étant considéré comme une semi-priorité (la lumière est verte pour les automobilistes qui souhaitent tourner, mais ils doivent respecter d'abord la priorité de passage du piéton), il a été déterminé initialement que l'intersection respectait les normes du MTQ concluant ainsi le travail des techniciens. Nous avons constaté par la suite que la Ville a pris des actions pour pallier à la problématique soulevée par les plaintes récurrentes. La Ville a ainsi alloué une phase exclusive aux piétons.

À la lecture des informations contenues dans le système de traitement des requêtes, nous n'avons pas été en mesure de déterminer à partir de quelle récurrence la section circulation et sécurité routière a décidé de prendre des actions additionnelles pour améliorer la sécurité à cette intersection. La gestion nous a d'ailleurs confirmé qu'il n'existe pas de critères en particulier et que cela est jugé au cas par cas. Cet exemple reflète ce que nous avons constaté pour chacune des trois intersections analysées.

À notre avis, l'absence de procédures écrites dans le processus de traitement d'une plainte peut occasionner des situations de non-conformité, de traitement incohérent d'une fois à l'autre et ainsi affecter la qualité et l'efficacité des services rendus.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Établir des procédures formelles pour resserrer le processus de traitement des plaintes lié aux feux de circulation. (VOR1401-05)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Partiellement en accord.

Les services des Travaux publics et des Infrastructures ont revu conjointement le mode de fonctionnement des plaintes et requêtes 3-1-1.

Les requêtes liées aux feux de circulation sont maintenant toutes reçues par les TP et après un premier diagnostic, un bon de travail via le Guide TI est fait au service responsable de la requête. Un meilleur suivi des requêtes et une meilleure documentation sur l'historique des actions sur les feux de circulation seront donc faits. - En place depuis mai 2015

PRIORISATION DES REQUÊTES DÉCOULANT DU 3-1-1

Lorsque les requêtes des usagers sont entrées dans le système « Pivotal » suite à leur appel au 3-1-1, le gabarit exige l'entrée d'un délai de traitement (priorité) par le service concerné selon les catégories suivantes : urgent (24h), normale (31 jours) et planifiable (1 an). Pour la section circulation et sécurité routière, les requêtes sont classées par défaut en « normale » et elles sont re-priorisées par le technicien suite à l'évaluation de la requête. Lorsque la requête a atteint 70% du délai d'échéance, un drapeau jaune apparaît permettant au personnel et au gestionnaire de gérer le traitement des requêtes dans les délais affichés par le système.

Lorsque des analyses plus détaillées sont requises, que la saison de l'année ne permet pas la réalisation des travaux (marquage au printemps seulement) ou que des travaux majeurs à venir répondront à moyen et à long terme à la problématique soulevée par plusieurs plaintes

(par le biais d'une nouvelle intersection par exemple), les requêtes sont alors classées en « planifiable » (1 an pour poser une action).

Pour être classée planifiable, la priorité des requêtes doit être changée par l'équipe en y inscrivant la raison d'une telle action. Or, nous avons constaté lors de notre révision de requêtes que la priorité d'une action dans le système peut être modifiée de « normale » à « planifiable » (31 jours à 1 an) sans qu'aucune autorisation ou justification valable ne soit indiquée. Ceci fait ressortir le manque de contrôle et de supervision pour ce processus.

TABLEAU DES REQUÊTES REÇUES CLASSÉES PAR PRIORISATION (PAR SOUS-GABARIT) POUR L'ANNÉE 2013

Sous-Gabarit	Sujet des requêtes	Nombre de requêtes reçues en 2013	Priorité		
			Normale	Prioritaire	Planifiable
ING - 003 - Synchronisation des feux de circulation et programmation des feux de piéton	Feu de circulation et flèche	77	42	17	18
ING 006- Installation de nouveaux feux de circulation et de piéton	Feu de circulation	69	53	4	12

NOTE : Les données proviennent du service CANU. À partir du tableau présenté à la section "Système d'informations et outils de surveillance", nous avons sélectionné ces sous-gabarits et sujets afin de faire une analyse plus poussée de la priorisation de ces requêtes.

Le tableau ci-dessus montre le classement des priorités pour les requêtes reçues en 2013 pour les sous-gabarits 003 et 006 pour différents sujets. De janvier à novembre 2014, sous ING003 - Synchronisation des feux de circulation et programmation des feux de piéton, 167 requêtes ont été enregistrées. Sur ces 167 requêtes, 128 ont été classées « planifiables » tandis que seulement 8 étaient considérées « prioritaires » et 31 « normales ». Alors que les requêtes sont classées en « normale » par défaut, nous avons remarqué que certaines requêtes classées en « normale » ont été classées « planifiables ». Ainsi, au lieu de devoir être traitées dans les 30 jours, elles devaient être traitées dans la prochaine année. La gestion nous a informés que puisqu'un technicien avait été absent plusieurs mois, certaines des requêtes à traiter sous sa responsabilité ont été reclassées dans « planifiable » afin qu'il puisse les traiter à son retour tandis que seules les requêtes jugées urgentes ont été traitées. Toutefois, au-delà de cette raison, nous avons également remarqué certaines requêtes sous la responsabilité d'autres techniciens qui ont été classées dans « planifiable » sans qu'aucun motif justifiant ce classement ne soit entré dans le système.

À notre avis, l'utilisation accrue de l'option « planifiable » pour pallier à un manque de ressources ou autres raisons ne permet pas à la gestion de travailler avec un portrait représentatif de la réalité. Il est important de traiter les demandes selon leur statut réel de priorisation afin de refléter les faits objectivement. La gestion peut alors prendre les décisions qui s'imposent en fonction des risques communiqués.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

S'assurer que le délai de priorisation d'une requête soit justifié et documenté et que les modifications s'y rapportant soient supervisées. (VOR1401-06)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

En accord.

Il est vrai que la priorité des requêtes est parfois modifiée, et ce, pour divers facteurs (comptage à réaliser au printemps suivant, étude à réaliser demandant nouveau comptage, travaux de marquage l'année suivante, etc.).

Toutefois, la raison motivant la modification de la priorité de la requête devrait toujours être indiquée dans la requête, ce qui doit maintenant être fait en fonction du processus de documentation des requêtes mentionné sous VOR1401-05. - En place

DOCUMENTATION DES ACTIONS PRISES

Comme mentionné précédemment, la documentation liée aux actions prises par l'équipe de circulation et sécurité routière (résolution, délai, etc.) suite à la réception des requêtes n'est pas uniformément entrée dans le système de traitement des plaintes de la Ville.

Comme il n'y a pas de processus uniforme de documentation des actions prises d'un technicien à un autre, il a été difficile, dans plusieurs cas, pour l'équipe de vérification de déterminer si une action avait été prise et de quel type elle avait été pour répondre à la requête. Les commentaires dans le système sous l'onglet « résolution de problèmes » peuvent être très détaillés ou indiquer simplement « à évaluer », « à traiter », « problème réglé » et peuvent être, dans de rares cas, inexistant. Ceci étant dit, nous avons obtenu une réponse du personnel de la section circulation et sécurité routière pour tous les suivis que nous avons effectués sur les requêtes, renforçant l'idée qu'il ne s'agit pas de lacunes dans la résolution des requêtes en tant que telle, mais plus simplement de la documentation des actions prises.

PROJET RAPIBUS

Les actions entreprises suite à la mise en place du Rapibus, notamment l'étude d'une intersection, le comité de sécurité, le groupe de discussions, etc., ont permis de mettre sur pied un plan d'action. Ce dernier porte principalement sur l'ajustement des phasages et du minutage afin d'optimiser les cycles de feux, la poursuite de la sensibilisation auprès de la population et la clarification du message destiné aux automobilistes afin de réduire la confusion.

Suite à l'identification de mesures correctives, le plan d'action a été complété en octobre 2014 et un suivi sera effectué d'ici la fin de l'année.

À titre d'exemple, pour une intersection donnée (la Vérendrye-Acadie/Gréber), nous avons dû confirmer avec le personnel de la section circulation et sécurité routière que les citoyens ayant formulé des plaintes sur les nouveaux feux de circulation avec visières avaient été contactés pour faire un suivi sur leur requête. Bien qu'aucune trace de communication n'ait été retracée dans le système « Pivotal », ce suivi a bel et bien été effectué selon le personnel de la section circulation et sécurité routière pour informer les citoyens sur ce type de feu.

À notre avis, les suivis ou réponses aux requêtes de citoyens ne sont pas systématiquement documentés et de manière suffisante pour comprendre la nature des actions posées pour résoudre le cas. Il serait important de documenter les actions prises afin d'en faciliter le suivi.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Mettre en place un processus rigoureux et uniforme de documentation des actions liées au traitement des requêtes. (VOR1401-07)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

En accord.

La Section circulation et sécurité routière traite déjà les requêtes d'une façon très rigoureuse et uniforme. Le déploiement récent du Guide TI nous permettra maintenant de mieux documenter et de conserver un historique des requêtes, y compris pour les feux de circulation.

Avec l'utilisation débutée récemment de Guide TI, des commentaires sur les actions prises doivent être inscrits afin d'avoir un meilleur historique. C'est maintenant toujours documenté dans le Guide TI ainsi que dans Pivotal. - En place depuis mai 2015

MESURES CORRECTIVES ET SUIVI DES PLANS D'ACTION

Nous avons voulu observer si des mécanismes sont en place pour s'assurer d'une part que les incidents sont analysés afin d'identifier les causes possibles et les situations à risques nécessitant des corrections et que d'autre part un plan d'action soit mis en œuvre pour les situations considérées à risques.

Comme mentionnée précédemment, une étude de sécurité pour diverses intersections accidentogènes a été effectuée entre novembre 2012 et février 2013. Une première étape de cette étude a permis de faire ressortir les trois intersections les plus accidentogènes. La deuxième étape, soit l'étude des besoins, a permis de dresser un portrait détaillé des conditions aux trois intersections retenues.

- Rue Eddy/rue Laurier (secteur de Hull);
- Boulevard Saint-Joseph/rue Gamelin (secteur de Hull);
- Boulevard Maloney/rue Saint-Louis (secteur de Gatineau).

Le troisième volet de l'étude consiste à proposer des solutions détaillées aux différentes problématiques de sécurité mises en évidence. Divers scénarios ont été étudiés pour chacune des intersections. La comparaison des coûts des aménagements et des avantages dans le

respect des objectifs d'intervention a permis finalement de faire des recommandations pour améliorer le bilan de sécurité.

L'équipe de circulation et sécurité routière nous a indiqué qu'à ce jour, des actions ont été prises pour Laurier/Eddy en ce qui concerne le marquage. Toutefois, pour les autres recommandations reliées aux deux autres intersections, des plans d'action seront présentés au Plan Triennal d'Immobilisations pour approbation.

À notre avis, les pratiques actuelles en matière de plan d'action nous apparaissent adéquates.

CONCLUSION

Au Québec, le réseau municipal représente, en longueur, les trois quarts du réseau routier de la province, et plus de la moitié des accidents avec blessures y surviennent. Une réduction substantielle du nombre et de la gravité des accidents à l'échelle municipale ne peut être atteinte sans une amélioration de la gestion des risques et des pratiques en vigueur. Les municipalités jouent donc un rôle majeur en matière de sécurité routière.

À Gatineau, la mise en service du Rapibus a nécessité des changements à certaines habitudes de conduite sur le réseau routier de la ville. La sécurité et l'efficacité du réseau routier via l'installation de feux de circulation, prennent de plus en plus d'importance dans l'attention du public. Par cet audit, nous poursuivions l'objectif de déterminer si les pratiques en matière de gestion des feux de circulation de la Ville de Gatineau sont adéquates pour gérer les risques reliés à la sécurité routière sur son réseau et aux déplacements des usagers sur son territoire.

Nos travaux ont permis d'identifier que la Ville se conforme au cadre réglementaire provincial (normes MTQ), mais elle aurait tout avantage à améliorer ses pratiques de gestion des feux de circulation au-delà du cadre réglementaire du MTQ actuellement en place. Elle devrait formaliser sa fonction de gestion des feux afin de privilégier une approche proactive notamment en développant une politique et en procédant à une étude des besoins en matière d'outils de surveillance et de gestion, nécessaire pour améliorer son bilan de sécurité et l'efficacité de son réseau.

La réduction du nombre d'accidents sur le réseau routier municipal passe d'abord par une meilleure connaissance des problèmes, grâce à la réalisation de diagnostics, puis par l'élaboration de plans d'action. La Ville peut-elle mettre en place une gestion dite « efficace » de ses feux de circulation sans mieux connaître et analyser précisément les données de débit et d'accidents sur son réseau en temps réels? Des recommandations en ce sens ont été formulées. La Ville pourrait même prendre exemple de certaines pratiques liées à l'information recueillie qui ont été mises en œuvre pour le Rapibus et l'appliquer à sa gestion des feux de circulation.

2.2 GESTION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

INTRODUCTION

Lutter contre les changements climatiques implique de travailler à la fois à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et à l'adaptation aux conséquences que ces changements peuvent avoir sur le milieu naturel, le cadre bâti, les populations et les activités socio-économiques¹. De 2009 à 2013, le volet réduction des émissions de GES a connu un vif intérêt dans les villes au Québec. Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP, maintenant le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte aux Changements Climatiques - MDDELCC) finançait en très grande partie les coûts associés à la réalisation d'un inventaire de GES pour une ville et à l'élaboration d'un plan de réduction des émissions. Pour les villes déjà plus avancées dans ce domaine, le programme du ministère finançait la mise à jour de l'inventaire et la réalisation d'un plan d'adaptation aux changements climatiques.

C'est ainsi que 253 villes et municipalités au Québec, dont la Ville de Gatineau (Ville), ont bénéficié de ce programme. Or, ces organisations ont pris des engagements dans le cadre de ce programme pour réduire leurs émissions de GES et ont maintenant des actions à réaliser afin d'atteindre les cibles de réduction d'émissions de GES qui ont été adoptées par leurs conseils municipaux.

À la Ville de Gatineau, c'est le Service de l'environnement qui est responsable de piloter cette mise en œuvre du plan de réduction des émissions de GES. Toutefois, dans un contexte municipal, les principales sources de GES et les principaux leviers pour les réduire ne relèvent pas du Service de l'environnement, mais plutôt de services tels que les travaux publics, l'urbanisme, les infrastructures. Il s'agit donc d'un dossier qui, bien qu'il relève d'un service spécifique, est l'affaire de plusieurs services de même qu'en partie de la Société de transport de l'Outaouais (STO).

La gestion des réductions de GES et l'adaptation aux changements climatiques ne sont pas uniquement des préoccupations d'ordre administratif, il y a également une dimension politique. En effet, le Conseil municipal de la Ville de Gatineau a adopté une série de priorités regroupées dans six orientations pour guider ses décisions sur la période 2014-2017. Une de ces orientations est de faire de Gatineau « *un chef de file des villes vertes en contribuant aux efforts mondiaux de lutte aux changements climatiques* ».

Le plan de réduction des émissions de GES de la Ville couvre la période 2010-2020 avec une cible intermédiaire en 2015. La Ville est à mi-chemin dans le calendrier de mise en œuvre de ce plan. Il s'agit donc d'un bon moment pour s'assurer que la démarche de la Ville en matière de gestion des réductions de GES est adéquate et complète et que la Ville est en mesure d'atteindre ses cibles de réduction des GES en 2015 et en 2020.

OBJECTIFS DU MANDAT

En matière de lutte aux changements climatiques, il n'existe pas au Québec de réglementation qui impose explicitement à une ville de mettre en place des mesures permettant de gérer les émissions de GES sur son territoire ou permettant de s'assurer que les infrastructures

¹ Ouranos, 2010. *Élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques*. Guide destiné au milieu municipal québécois. 48 p.

soient conçues ou adaptées pour faire face à d'éventuelles modifications dans le portrait climatique d'une région. De plus, le secteur municipal n'est habituellement pas assujetti au règlement québécois sur la déclaration obligatoire de certaines émissions de contaminants dans l'atmosphère étant donné que les émissions de GES, par établissement physique (exemple par bâtiment), sont bien souvent sous le seuil de déclaration de 10 000 teCO₂ (tonne équivalente de dioxyde de carbone). Les objectifs de cette mission d'audit ne peuvent donc pas être en lien avec une conformité à une réglementation, mais plutôt avec la mise en place par la Ville d'une démarche complète et rigoureuse de gestion des GES et d'adaptation aux changements climatiques.

Cette mission d'audit s'articule autour de quatre objectifs principaux pour lesquels des critères de vérification ont été déterminés selon la vulnérabilité de la Ville à différents risques en lien avec la gestion de la réduction des émissions de GES et l'adaptation aux changements climatiques. Ces quatre objectifs visent à déterminer :

- 1** si la Ville a une démarche en matière de gestion des GES et d'adaptation aux changements climatiques qui est planifiée et englobante à l'échelle de la Ville et connue des employés;
- 2** si la Ville a une structure organisationnelle adéquate pour la mise en œuvre d'une telle démarche;
- 3** si la Ville a un processus de collecte d'information fiable et comparable pour mesurer les progrès de ses réductions;
- 4** si la Ville fait une rétroaction pertinente et qu'elle rend compte de sa performance en matière de réduction des émissions de GES.

L'analyse de l'atteinte de ces objectifs est faite dans ce rapport sous quatre volets :

- 1** la complétude et la rigueur de la démarche de gestion des GES et d'adaptation aux changements climatiques;
- 2** la communication de cette démarche;
- 3** la gouvernance;
- 4** la reddition de comptes.

PORTEE DU MANDAT

Notre vérification vise à déterminer dans quelle mesure la Ville de Gatineau s'est dotée d'une démarche structurée, rigoureuse et efficiente pour la gestion des GES et l'adaptation aux changements climatiques. Pour la gestion des réductions de GES, notre vérification se concentre plus particulièrement sur les émissions de GES sur le territoire de la Ville là où elle a un contrôle direct (émissions dont les sources sont ses bâtiments et sa flotte de véhicules) ou indirect (la Ville peut, par l'aménagement du territoire par exemple, influencer les comportements des citoyens et modifier leur profil d'émissions des GES). Étant donné que le premier inventaire des émissions de GES a été fait en 2010 et qu'il portait sur les émissions de 2009, notre mandat d'audit touche les activités réalisées au cours des années 2009 à 2014.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée a été construite autour de rencontres avec des acteurs clés dans le domaine des changements climatiques à la Ville et, plus particulièrement, au Service de l'environnement, au Service des infrastructures, au Service des travaux publics, au Service de l'urbanisme et au Service des communications et la Société de transport de l'Outaouais, à titre de partenaire de la Ville. Ces rencontres avaient pour finalité de déterminer le travail effectué par ces services dans une démarche de gestion, le niveau de connaissance de chaque service sur ce que les autres services font en ce sens et sur l'interaction qu'il y a entre ces services sur ce sujet. En parallèle à ces rencontres, différents documents, rapports, politiques et comptes rendus de réunions de la Ville ont été considérés.

MISE EN CONTEXTE

En 2008, la Ville de Gatineau s'est dotée d'une politique environnementale sous le thème *Une ville verte à portée de la main!* Cette politique visait à encadrer les actions de la Ville sous les thèmes que sont l'eau, l'air, le sol, la biodiversité, l'énergie, la qualité de vie et les matières résiduelles. Pour mettre en œuvre cette politique, un Plan d'action 2009-2013 a été élaboré. Ce dernier contenait 32 objectifs desquels découlent 74 moyens. Plusieurs de ces moyens, principalement sous les thèmes de l'air et de l'énergie, avaient une incidence sur les émissions de GES issues de l'administration ou des citoyens. Par ailleurs, sous le thème de la qualité de vie, la Ville s'était fixée pour objectif de s'adapter aux changements climatiques en identifiant les points de vulnérabilité sur son territoire.

Un des moyens figurant au Plan d'action 2009-2013, sous le thème de l'air, était de réaliser un inventaire municipal de la production de GES et d'établir un plan de réduction des GES. C'est ainsi que la Ville a bénéficié en 2009, dans le cadre du programme *Climat municipalités* du MDDEP, d'une subvention de 154 284,75 \$ pour réaliser son premier inventaire de GES et un plan d'action visant leur réduction. Le montant de cette subvention a été calculé selon le cadre normatif du Programme en fonction de la population de la Ville de Gatineau en 2009 qui était de 247 139 habitants. Le coût total de l'ensemble du projet initialement estimé par la Ville était de 204 284 \$ et comprenait des honoraires prévus de 100 000 \$ pour le travail d'une firme de consultants pour l'élaboration de l'inventaire et du plan d'action. La Ville, par l'entremise du budget de son plan d'action 2009-2013 de sa Politique environnementale, s'engageait à verser les 50 000 \$ qui n'étaient pas couverts par le Programme pour la réalisation de ce projet. Au final, étant donné que la Ville a mis fin au contrat avec la firme de consultants avant la complétion du mandat, les honoraires de la firme n'ont été que de 39 636 \$, soit beaucoup moins que ce que la Ville avait initialement prévu. En contrepartie, le temps consacré par les employés de la Ville à ce projet a été plus important. Plutôt qu'un chargé de projet à temps plein pendant une année à la Ville, ce n'est pas moins de 3 450 heures que la Ville a justifiées au MDDEFP, soit près du double que prévu, permettant de finaliser les livrables attendus dans le cadre du programme *Climat municipalités* et de toucher la totalité de la subvention initialement autorisée par le ministère.

En mai 2012, la Ville complétait son premier inventaire des émissions de GES pour l'année 2009. Le total des émissions s'élevait à 905 100 teCO₂, dont 25 200 teCO₂ qui étaient associées aux activités corporatives (consommation énergétique des bâtiments, utilisation des véhicules de la Ville incluant ses sous-traitants). Le reste des émissions étant associées au transport de la collectivité et à la gestion des matières résiduelles. En août 2013 et 2014, la Ville a réalisé elle-même les mises à jour 2012 et 2013 de son inventaire de GES. Parallèlement à cette réalisation, et conformément à la subvention reçue de *Climat municipalités*, la Ville a produit en 2012 son Plan d'action 2010-2015 visant la réduction des émissions de GES. Ce Plan fut commenté par le ministère du Développement durable, de l'Environnement, les

Faunes et des Parcs (MDDEFP), et une version finale a vu le jour en mars 2014, soit moins de deux ans avant la fin de la période couverte par ce plan. Il y a lieu de mentionner que la Ville n'a pas attendu la version finale approuvée par le MDDEFP pour le mettre en œuvre. Le Plan vise une réduction des émissions corporatives de 15 % en 2015 par rapport à 2009 et un statu quo pour les émissions de la collectivité. Bien que le Plan se limite à la portion 2010-2015, il énonce tout de même une cible de réduction de 20 % en 2020 par rapport à 2009 pour les émissions corporatives et une cible de réduction de 6 % en 2020 par rapport à 2009 pour les émissions de la collectivité. Toutefois, le Plan ne présente pas de moyens à mettre en œuvre après 2015 pour atteindre les cibles de 2020.

Ces cibles de réductions, autant pour 2015 que pour 2020, ont fait l'objet d'une approbation par le Conseil municipal en janvier 2012.

De 2011 à 2013, la Ville a travaillé à un vaste projet de révision de son schéma d'aménagement et de développement (SADD), un outil de base pour la planification de l'utilisation du territoire. Le Conseil municipal souhaitait, par cette révision, faire du nouveau schéma un outil de planification articulé autour des principes de développement durable. Cette révision s'est faite en appui à quatre principes directeurs :

- 1** concrétiser les principes de développement durable;
- 2** respecter la capacité de payer des Gatinois et mettre en place les conditions d'une fiscalité équitable et responsable;
- 3** contribuer à opérationnaliser les politiques et en mesurer les impacts;
- 4** réduire les émissions de GES. Afin de mettre en œuvre ce nouveau schéma, un plan contenant plus de 150 actions a été développé autour de cinq orientations dont la deuxième est de prioriser la mobilité durable.

En parallèle à l'élaboration de ce schéma d'aménagement et de développement, et afin de travailler en accord avec cette deuxième orientation du SADD, la Ville a élaboré un Plan des déplacements durables (Plan). L'objectif de ce Plan est de faire passer, sur l'horizon 2011-2031, de 10 % à 15 % les déplacements à pied et de 18 % à 24 % les déplacements en transport collectif durant la période de pointe matinale à Gatineau. Pour réaliser la mise en œuvre de ce Plan, la Ville compte sur la collaboration de la Société de transport de l'Outaouais (STO). Ce Plan, adopté par la Ville en octobre 2013, mentionne qu'il sera accompagné d'un plan d'action et que des rapports d'avancement seront communiqués sur une base régulière afin de démontrer les progrès accomplis.

Finalement, en réponse à un moyen figurant au Plan d'action 2009-2013 de la Politique environnementale, la Ville s'est dotée, en 2012, d'une Stratégie municipale de gestion intégrée du stationnement (Stratégie de stationnement). L'objectif de la Ville à travers cette Stratégie de stationnement est de faire une utilisation plus rationnelle de l'espace qui est affecté au stationnement sur son territoire, et par le fait même, d'améliorer la qualité de vie urbaine. Au dire de la Ville, cette Stratégie de stationnement a été élaborée dans le respect des principes de développement viable, en visant la réduction des GES et en travaillant sur le concept de mobilité durable. Cinq orientations composent cette Stratégie visant la mise en application de 108 actions. Toutefois, bien que la Stratégie ait été développée dans une optique de réduction des GES, aucune action n'est libellée directement en fonction de cet objectif.

La notion de gestion des émissions de GES fait donc partie intégrante de plusieurs approches mises de l'avant par différents services de la Ville. Il y a lieu pour le vérificateur général de s'assurer qu'il y a une cohésion entre ces approches et qu'elles font partie d'une vision globale de réduction des GES et d'adaptation aux changements climatiques. C'est sur ce constat général que s'est appuyé le vérificateur général pour réaliser cette mission.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

COMPLÉTITUDE ET RIGUEUR DE LA DÉMARCHE DE GESTION DES RÉDUCTIONS DE GES ET D'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES À LA VILLE DE GATINEAU

Tel qu'il a été mentionné dans l'introduction, la notion des changements climatiques doit s'analyser sous deux angles. Dans un premier temps, sous l'angle des actions mises en place pour réduire les émissions de GES qui sont à l'origine des changements climatiques² et, dans un second temps, sous l'angle de l'adaptation aux changements climatiques étant donné que, selon la communauté scientifique, le rythme de réduction des émissions de GES à l'échelle planétaire n'est pas suffisant pour freiner la hausse générale du climat, engendrant différents changements climatiques tels que des précipitations extrêmes ainsi que des périodes de sécheresse plus longues. L'analyse de la complétude de la démarche de la Ville en lien avec les changements climatiques aborde ces deux angles en commençant par l'adaptation aux changements climatiques.

Gestion de l'adaptation aux changements climatiques

La mesure 64 contenue dans le Plan d'action 2009-2013 de la Politique environnementale de la Ville avait pour objectif d'identifier les points de vulnérabilité sur le territoire de la Ville en lien avec l'évolution du climat. Le programme *Climat municipalités* du gouvernement du Québec subventionnait en grande partie la réalisation d'un plan d'adaptation aux changements climatiques pour les villes. Or, la condition pour avoir une telle subvention était d'avoir réalisé dans les cinq ans précédent le 3 novembre 2008, un inventaire des émissions de GES. Ne remplissant pas cette condition, la Ville n'a pas pu bénéficier du programme pour se doter d'un plan d'adaptation aux changements climatiques (elle a toutefois bénéficié du programme pour réaliser son premier inventaire de GES et un plan de réduction des GES). Avec le travail nécessaire pour la réalisation du premier inventaire et l'élaboration du plan de réduction des GES, la Ville a reporté la réalisation de son plan d'adaptation aux changements climatiques dans son nouveau plan d'action 2014-2018 de la Politique environnementale. Elle attend également de connaître les nouvelles orientations et le programme de financement que le gouvernement du Québec mettra en place, le cas échéant, pour aider les villes à s'adapter aux changements climatiques. Or, dans le contexte économique actuel, bien que la lutte aux changements climatiques soit une priorité pour le gouvernement provincial, il n'y a aucune garantie qu'un tel programme de subvention sera de nouveau disponible pour les villes du Québec.

En contrepartie, la Ville a, depuis 2002, un plan de sécurité civile contenant des procédures à mettre en place en cas d'événements majeurs. Le Service de l'environnement n'avait pas été mis à contribution lors de l'élaboration de ce plan à l'époque, et ce dernier n'a pas été réalisé sous l'angle de l'analyse des risques en lien avec les changements climatiques.

Dans un tel contexte, nous considérons que le volet adaptation aux changements climatiques est absent à la Ville de Gatineau. Ceci fait en sorte que Ville n'a pas une bonne compréhension du niveau de vulnérabilité de ses infrastructures pour faire face à des événements climatiques dont l'intensité et la fréquence iront en augmentant dans le futur.

À notre avis, la Ville devrait évaluer la pertinence de se doter d'un plan d'adaptation aux changements climatiques, ou à tout le moins s'assurer que le plan de sécurité civile tient compte d'événements climatiques extrêmes qui pourraient survenir et nécessiter des mesures d'urgence.

² Le 5e rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) établissait, en 2013, qu'il est « extrêmement probable que l'influence de l'homme est la cause principale du réchauffement observé depuis le milieu du XXe siècle ».

S'appuyant sur ce constat d'absence d'une démarche d'adaptation aux changements climatiques, le reste de cet audit se concentre sur la portion de la gestion des GES.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION D':

Évaluer si le plan de sécurité civile prend en considération les risques associés à des événements climatiques extrêmes et au besoin, d'évaluer la pertinence de se doter d'un plan d'adaptation aux changements climatiques. (VOR1402-01)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

D'accord avec la recommandation

Le développement d'un plan d'adaptation aux changements climatiques était planifié au Plan d'action de la Politique environnementale de la Ville de Gatineau dans la mesure où un programme provincial de soutien financier eu été disponible. Le service de l'environnement est en attente de la ligne directrice du gouvernement en la matière pour redéfinir sa stratégie et ses échéances. Dans l'éventualité où aucun programme ne sera disponible et ouvert d'ici l'été 2016, une évaluation et une bonification du plan de sécurité sera envisagée avec le Service de sécurité incendie. (Échéance prévue par la direction -septembre 2016)

GESTION DES ÉMISSIONS DE GES

La gestion des émissions de GES implique qu'une organisation se structure autour de deux axes. Dans un premier temps, il faut connaître le niveau d'émissions de GES. Ceci se fait par la réalisation d'un inventaire des GES en suivant un cadre spécifique pour définir les sources d'émissions de GES qui doivent être comptabilisées. Dans un deuxième temps, il faut élaborer puis mettre en œuvre un plan d'action permettant l'atteinte des réductions.

Quantification des émissions de GES

Dès 2010, la Ville a entrepris de réaliser l'inventaire des émissions de GES sur son territoire en bénéficiant du programme *Climat municipalités* pour le volet inventaire et plan de réduction des émissions. La réalisation de cet inventaire s'inscrivait également dans le cadre de la réalisation du plan d'action 2009-2013 de la Politique environnementale. À ce jour, la Ville a produit trois inventaires annuels des émissions de GES associées à ses propres activités (bilan collectif) et à la collectivité (gestion des matières résiduelles et transports sur le territoire de Gatineau), soit pour les années 2009, 2012 et 2013. La Ville a également élaboré un plan de réduction des GES couvrant la période 2010-2015 puis 2016-2020.

La réalisation de l'inventaire de GES et du suivi du plan de réduction des émissions de GES est sous la responsabilité du Coordonnateur de projet - Air et énergie à la Ville. Or, le roulement de personnel à ce poste depuis le début du processus de gestion des GES a été important. Chacun des inventaires a été produit par un coordonnateur de projet - Air et énergie différent (le premier inventaire ayant été réalisé par un consultant avec le support d'un coordonnateur à la Ville). L'arrivée de chaque nouveau coordonnateur de projet implique une réappropriation du dossier qui est estimé par son supérieur immédiat à 3 à 4 mois, ralentissant ainsi le processus de mise en œuvre du plan et du suivi des réductions de GES (ce point sera traité dans la sous-section suivante).

Bien que le travail du vérificateur général n'était pas de faire une validation des calculs menant à l'inventaire annuel des GES, l'examen sommaire des fichiers de calcul des émissions de GES a révélé différentes erreurs montrant une mauvaise compréhension de la méthodologie de calcul et des outils de calcul développés par les coordonnateurs de projets précédents ou le consultant, et ce, malgré le fait qu'initialement une démarche méthodologique à suivre avait été élaborée par un consultant. Les erreurs rapportées ici doivent être vues comme des exemples en support au constat et non pas comme étant l'ensemble des erreurs possibles dans les différents inventaires. Deux types d'erreurs ont été observés dans les outils de calcul employés pour faire l'évaluation des émissions de GES : 1) une valeur inscrite à même une formule et qui n'a pas été changée lors de l'inventaire subséquent, faussant ainsi le résultat du calcul pour l'année en cours; 2) l'utilisation d'une valeur dans le calcul des émissions de GES du transport de la collectivité qui ne correspond pas au paramètre de l'équation, indiquant qu'il y a une mauvaise compréhension de la méthodologie à appliquer pour le calcul des émissions de GES.

À la lumière de ces faits, nous concluons que la Ville a une structure pour faire la quantification des émissions de GES. Toutefois, cette structure n'est pas encadrée par un processus de validation interne permettant de s'assurer de l'exactitude de la méthode de calcul employée et de la conformité des données utilisées pour alimenter le modèle de calcul. En l'absence d'un tel processus de validation interne, la Ville ne peut garantir la qualité des résultats des différents inventaires et encore moins assurer que la comparaison des résultats entre les années se fait sur une base similaire. Cette comparaison est pourtant l'élément central qui permet à la Ville de déterminer si elle est en voie d'atteindre ou non ses cibles de réduction de GES.

À notre avis, le Service de l'environnement devrait se doter d'un processus de validation interne des calculs de l'inventaire des GES et des valeurs des paramètres employées pour ces calculs.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE :

Se doter d'un processus de validation interne pour la réalisation de l'inventaire annuel de GES. (VOR1402-02)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

D'accord avec la recommandation

La stratégie de gestion des GES doit être revue et ajustée par l'intervention d'une expertise externe afin de revoir, en partie, son processus de validation des résultats de l'inventaire annuel. (Échéance prévue par la direction - août 2016)

Réduction des émissions de GES

Le second axe concerne la mise en œuvre d'un plan d'action. À la suite de la réalisation du premier inventaire de GES, la Ville a élaboré, avec le support du consultant, un plan de réduction des émissions de GES contenant une série d'actions. Au total, 45 actions (voir le Tableau 1) composent ce plan, bien que seulement 19 soient associées à l'atteinte des cibles de réduction pour les émissions de GES en lien avec les activités de la Ville (les activités identifiées en gras dans le Tableau 1). Une vingtième action doit permettre l'atteinte de la

cible pour la collectivité, c'est-à-dire le statu quo en 2015 par rapport aux émissions de 2009. En date du 31 décembre 2013, la Ville n'était pas en mesure de démontrer qu'elle serait capable d'atteindre sa cible de réduction de 15 % des émissions du bilan corporatif en 2015 par rapport au niveau de 2009 ni de maintenir les émissions de la collectivité à une valeur équivalente à celle évaluée pour 2009. En effet, tel que présentées à la page suivante, les émissions du bilan corporatif étaient, en 2013, de 31 787 tCO₂, soit de 19,3 % supérieures à 2009 alors que la Ville vise à le ramener sous le seuil de 22 643 tCO₂ en 2015. Pour le bilan collectif, en 2013, les émissions étaient de 2,3 % supérieures à celle de 2009.

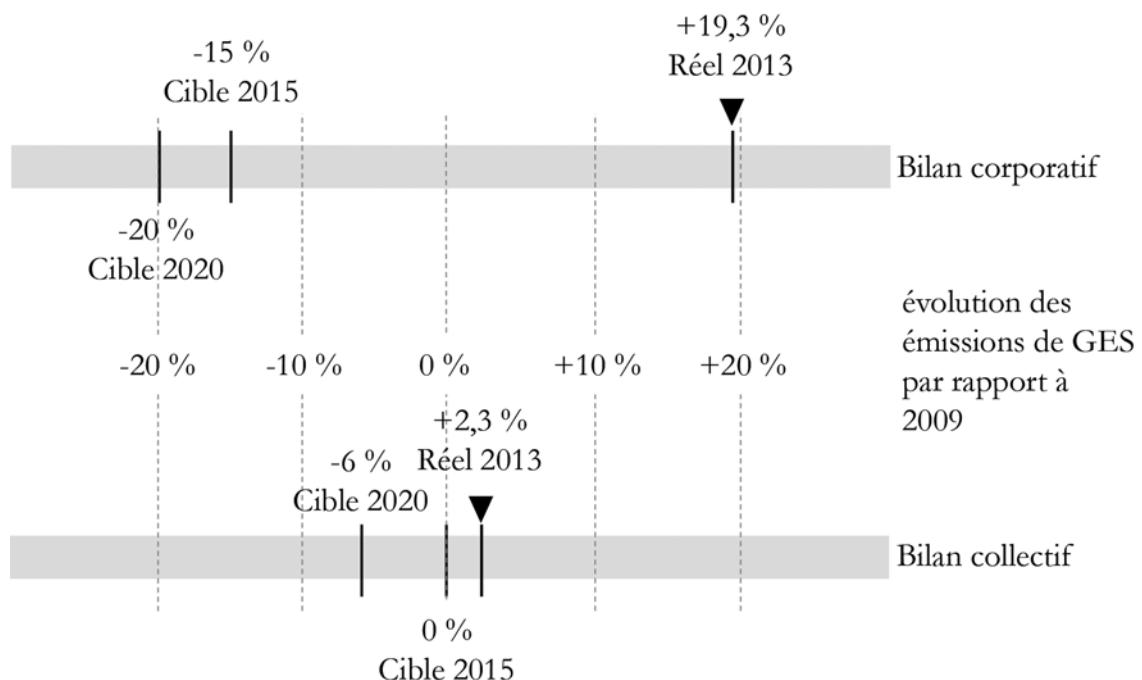


Figure 1 Évolution des émissions de GES par rapport à 2009 et aux cibles de réduction pour 2015 et 2020

Ainsi, si la Ville s'est dotée d'un plan de réduction des GES, sa mise en œuvre ne permet pas, jusqu'à maintenant, de concrétiser les objectifs de réduction que la Ville s'est fixés. Un tel portrait de l'évolution des émissions de GES n'est pas différent de celui du Québec. En effet, si l'inventaire 1990-2012 des émissions de GES au Québec présente des réductions de l'ordre de 8 % (principalement dans les secteurs industriel et résidentiel), elles sont en partie compensées par une hausse des émissions du secteur du transport routier. Or, le cadre de l'inventaire des GES de la Ville de Gatineau ne considère pas les secteurs industriel et résidentiel, mais intègre les résultats du bilan GES du Québec pour le transport routier.

Tableau 1 Liste des actions figurant au plan de réduction des GES de la Ville et leurs coûts d'implantation initialement prévus

	Action	Coût de l'action
Action 1	Instaurer un programme utilisateur-payeur dans les bâtiments municipaux	Aucune dépense en immobilisation
Action 2	Convertir les systèmes de chauffage au mazout	75 000 \$
Action 3	Implanter des mesures d'efficacité énergétique aux ateliers municipaux de Hull	160 000 \$
Action 4	Implanter des mesures en efficacité énergétique aux ateliers municipaux de Gatineau	328 599 \$
Action 5	Implanter des mesures en efficacité énergétique à la Maison de la culture	180 000 \$
Action 6	Remplacer les systèmes d'aération des boues activées à l'usine d'épuration	À déterminer
Action 7	Convertir des véhicules lourds municipaux au gaz naturel compressé	À déterminer
Action 8	Exiger des fournisseurs externes des véhicules à faible émission	À déterminer
Action 9	Renouveler les véhicules de police	À déterminer
Action 10	Installer un système de télémétrie véhiculaire sur 10 véhicules de voirie	36 000 \$
Action 11	Installer des limiteurs de puissance sur 13 véhicules municipaux	À déterminer
Action 12	Former le personnel de la Ville à l'éco-conduite	37 500 \$
Action 13	Installer des coupe-moteurs dans les véhicules municipaux	NA
Action 14	Remplacer des véhicules et des équipements motorisés en intégrants des énergies alternatives	NA
Action 15	Utiliser du biocarburant dans les véhicules municipaux	Aucune dépense en immobilisation
Action 16	Instaurer la co-collecte des matières résiduelles	NA
Action 17	Optimiser la granulation des boues de la station d'épuration de Gatineau	À déterminer
Action 18	Installer un digesteur additionnel à l'usine d'épuration	À déterminer

	Action	Coût de l'action
Action 19	Rationaliser l'utilisation des véhicules municipaux pour l'arrosage des plantes	NA
Action 20	Réaliser certaines mesures proposées dans le Plan directeur pour la modernisation des stations d'épuration de la Ville de Gatineau	À déterminer
Action 21	Étudier les causes de la surconsommation énergétique du centre aquatique Lucien-Houde	10 000 \$
Action 22	Optimiser la valorisation des biogaz de l'usine d'épuration des eaux usées	À déterminer
Action 23	Élaborer et mettre en œuvre un plan de gestion des déplacements de la Ville de Gatineau	À déterminer
Action 24	Installer des équipements à faible consommation d'énergie sur les véhicules municipaux	NA
Action 25	Inclure une clause dans le contrat des sous-traitants pour la déclaration obligatoire de leur consommation de carburant	Aucun coût
Action 26	Développer une politique d'acquisition et de renouvellement pour les équipements motorisés de la Ville	Aucun coût
Action 27	Mettre en marche le Rapibus (sous la responsabilité de la STO)	57 200 000 \$
Action 28	Optimiser la gestion du site Cook	320 000 \$
Action 29	Encourager l'herbicyclage (uniquement en 2012)	21 000 \$
Action 30	Évaluer la faisabilité du compostage in situ pour les édifices résidentiels multilogements ou institutionnels	À déterminer
Action 31	Réviser le PGMR de la Ville de Gatineau	150 000 \$
Action 32	Construire deux écocentres sur le territoire gatinois	6 000 000 \$
Action 33	Implanter des supports à vélo sur le territoire public	60 000 \$
Action 34	Assurer une planification urbaine qui favorise la réduction des émissions de GES	Aucun coût
Action 35	Élaborer et mettre en œuvre un plan de déplacements durables (pour 2011, 2012, 2013 - le document de la Ville indique une dépense annuelle de 150 000 \$, pour un coût total de 350 000 \$)	450 000 \$
Action 36	Créer et soutenir le centre de gestion des déplacements de Gatineau (15 000 \$/an, 2013, 2014, 2015)	45 000 \$
Action 37	Adapter et mettre en œuvre le plan de gestion des arbres et des boisés (à partir de 2013)	250 000 \$/an
Action 38	Poursuivre et développer le programme de verdissement	150 000 \$

	Action	Coût de l'action
Action 39	Évaluer la pertinence et la faisabilité de réaliser un plan d'action visant la réduction des émissions de GES de l'ensemble de la collectivité	À déterminer
Action 40	Favoriser les initiatives visant la réduction des émissions de GES	À déterminer
Action 41	Développer un réseau de partenaires actifs dans la réduction des émissions de GES sur le territoire	À déterminer
Action 42	Faire connaître le plan 2010-2015 et ses projets et en diffuser l'avancement	30 000 \$/an
Action 43	Créer un poste de coordonnateur en environnement - air et énergie	88 000 \$/an
Action 44	Prioriser et mettre en œuvre les actions en fonction du budget annuel	Variable
Action 45	Assurer un leadership face aux discussions et aux initiatives sur le marché du carbone	Aucun coût
TOTAL POUR LA PÉRIODE UNIQUEMENT POUR 2012-2015		3 095 000 \$ 6 000 000 \$: Écocentres 57,2 M\$: Rapibus

Les actions en gras sont celles permettant des réductions en lien avec la cible de réduction de 2015.

Dans son bilan 2013 des émissions de GES, la Ville dresse le portrait de l'implantation des 19 actions pour réduire les émissions de GES du volet corporatif d'ici 2015. Tel que présenté au Tableau 2, au 31 décembre 2013, neuf des 19 actions avaient été implantées et pour deux d'entre elles, les résultats étaient observables. Si la Ville peut se féliciter d'avoir implanté à mi-parcours près de 50 % des actions figurant au Plan de réduction, le succès de ces actions totalise moins de 25 % des réductions de GES requises. Trois autres actions ont été implantées en 2013 ou avant, mais n'ont pas donné des résultats encourageants. À elles seules, l'échec de ces trois actions réduit de 50 % les réductions potentielles de GES sur la période 2010-2015. À titre d'exemple, la réduction la plus importante d'émission de GES devait se faire par l'implantation de la co-collecte des matières résiduelles (collecte des matières organiques en même temps que les déchets ou le recyclage à l'aide d'un camion compartimenté). La Ville avait estimé les réductions annuelles de GES à 832 tCO₂ (soit 21,7 % des réductions figurant au plan) en se basant sur une réduction de 20 % de la consommation de carburant par ce mode de collecte comparativement à la collecte standard. Or, plutôt que de diminuer, la consommation de carburant pour la collecte des matières résiduelles à Gatineau a bondi de 47 % en 2013 par rapport à 2009 en raison d'une augmentation du nombre de kilomètres à parcourir par tournée. La Ville a également repoussé à une date ultérieure la réalisation de sept actions totalisant pour près de 30 % des réductions de GES prévues initialement pour 2015. C'est donc 78,0 % des réductions prévues initialement qui ne sont plus atteignables d'ici 2015. Devant ce constat, il y a une certitude que la cible de réduction des émissions de l'administration municipale de 15 % en 2015 par rapport à 2009 ne sera pas atteinte.

Tableau 2 État d'avancement des actions corporatives de réduction des GES

État d'avancement des actions au 31 décembre 2013	Nombre d'actions (proportion)	Réductions de GES prévues au plan de réduction pour 2015 par rapport à 2009 (proportion)
Actions réalisées avec atteinte des résultats	2 10,5 %	375 teCO ₂ 9,8 %
Actions réalisées ou en cours de réalisation avec résultats à venir	7 36,9 %	470 teCO ₂ 12,2 %
Actions réalisées sans atteinte des résultats	3 15,7 %	1 905 teCO ₂ 49,7 %
Actions avortées pour l'échéance de 2015	7 36,9 %	1 085 teCO ₂ 28,3 %

Source : Ville de Gatineau - Bilan 2013 des émissions de GES

Mais en plus de ne pas pouvoir atteindre sa cible de réduction, la Ville n'est pas en mesure d'identifier clairement si les actions qu'elle réalise par la mise en œuvre de son plan donnent les réductions attendues. Nous comprenons que la Ville a élaboré un plan de réduction des émissions de GES dans un cadre bien précis qu'était le programme Climat municipalités et qu'elle se devait de respecter les balises de ce programme. Toutefois, deux lacunes ont été relevées dans la démarche du Service de l'environnement pour déterminer les résultats des actions posées.

a) Observation de réduction sans prendre en considération le contexte d'implantation de l'action

La Ville entend réduire les émissions de GES associées à la flotte de véhicules de police de 20 tonnes par rapport à 2009 en réalisant un renouvellement de la flotte de véhicules. L'inventaire des émissions de GES de 2013 précise que cette action a été réalisée par l'acquisition de 20 véhicules éco énergétiques bien que la Ville ne soit pas encore en mesure d'évaluer le résultat de cette action puisqu'au moment de produire l'inventaire 2013, il n'y avait pas eu une année complète d'opération avec cette action mise en place. Par ailleurs, l'inventaire 2013 indique que les émissions de la flotte de véhicules du Service de police ont augmenté de 108 tonnes par rapport à 2009. Il y avait donc en date du 31 décembre 2013, un écart de 128 tonnes par rapport à l'objectif de réduction en 2015 de- 20 teCO₂ par rapport à 2009 pour cette action. À la lumière d'un tel résultat, il est difficile d'imaginer que la Ville pourra dire que le résultat de l'action en 2015 aura été un succès. Or, l'observation des réductions en terme absolue cache une série de facteurs externes qui peuvent avoir une influence sur les émissions de GES. Dans ce cas-ci, entre 2009 et 2013, la flotte de véhicules du service de police a augmenté de 42 véhicules. Toutefois, nous avons fait une analyse des émissions moyennes de GES par véhicule de la flotte de police et avons déterminé qu'entre 2009 et 2013, il y a eu une réduction de l'intensité des émissions de GES par véhicule de 12,1 %, passant de 8,66 teCO₂/véhicule à 7,61 teCO₂/véhicule. Le renouvellement de la flotte de véhicules de police a donc permis une réduction par véhicule des émissions de GES.

Un autre exemple démontrant que le Service de l'environnement ne prend pas en considération le contexte d'implantation d'une action concerne l'efficacité énergétique dans les bâtiments. Entre 2009 et 2013, dans les actions touchant aux bâtiments municipaux, une action figurant au plan de réduction a été entièrement complétée avec atteinte des résultats (action 3 devant permettre de réduire de 168 tCO₂/an par rapport à 2009) et trois actions ont été implantées avec des résultats à venir (actions 2, 4 et 5 pour un total de réduction de 338 tCO₂/an par rapport à 2009). Le total des réductions observables en 2013 par rapport à 2009 pour les bâtiments aurait donc dû se situer entre 168 et 506 tCO₂/an. Or, l'analyse de l'évolution qui est fournie dans le bilan de 2013 ne donne des réductions que de l'ordre de 54 tCO₂, soit seulement de 32% du minimum attendu (168 tCO₂), démontrant que la réalisation d'une action ne garantit pas l'atteinte des résultats attendus. Le Service des infrastructures fait, dans le cas de projets pouvant engendrer des économies d'énergie importante, une analyse avant/après modification afin d'identifier si les changements ont apporté une économie de consommation d'énergie. Cette analyse prend en considération des paramètres externes tels que la différence de température entre l'année avant la modification et l'année après (exprimée en degrés-jours). Bien qu'il s'agisse d'une bonne pratique, force est de constater que ce type d'analyse n'est pas utilisé par le Service de l'environnement. Seul le bilan annuel de consommation est utilisé par le coordonnateur de projet - air et énergie, et donc ce dernier n'est pas en mesure d'identifier clairement si les réductions de GES qu'il calcule sont le résultat de l'action faite par le Service des infrastructures, le fruit d'une variation externe telle qu'une variation dans la moyenne climatique de l'année ou une combinaison des deux. Dans ce cadre d'application, le Service de l'environnement ne peut donc pas démontrer clairement que les efforts faits par la Ville permettent de réduire les émissions de GES.

b) Absence de paramètres pour évaluer les réductions de GES d'une action

Étant donné que le plan de réduction des émissions de GES a été subventionné par le programme *Climat municipalités*, la Ville a dû se conformer aux exigences du programme, et ce, notamment en utilisant une approche établie par le MDDELCC pour définir les émissions de GES en lien avec le transport de la collectivité (tous les types de transport confondus). Cette approche se base sur l'inventaire du secteur des transports pour l'ensemble du Québec et attribue une fraction des émissions à la Ville de Gatineau en fonction de la proportion de véhicules immatriculés à Gatineau comparativement à l'ensemble du Québec (selon les données de la SAAQ). Cette approche ne permet pas à la Ville d'évaluer dans son inventaire de 2014 si la mise en service du Rapibus par la STO permettra de réaliser les réductions de 2 750 tCO₂ par année en 2015 par rapport à 2009. Sur un horizon temporel de seulement quelques années, un projet comme le Rapibus ne peut pas influencer les deux seuls paramètres considérés par la Ville dans le calcul des émissions de GES du transport de la collectivité.

Finalement, à moins d'une année du début de la seconde phase du plan de réduction des GES (phase 2016-2020), la Ville n'a pas encore élaboré les actions qu'elle entend mettre en place pour atteindre les cibles de réduction qui ont déjà été approuvées par le Conseil municipal en 2012.

À notre avis, les actions qui figureront au plan de réduction pour la portion 2016-2020 devraient se limiter à celles pour lesquelles la Ville est en mesure de collecter une information fiable et ayant un lien direct avec le mécanisme de réduction des GES. Ceci permettrait d'éviter les difficultés rencontrées jusqu'à maintenant par le Service de l'environnement dans sa démonstration des résultats des actions mises en place pour la première portion du plan de réduction des GES (2010-2015).

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De définir des actions pour le plan de réduction 2016-2020 pour lesquelles il est possible de suivre, à partir d'une information fiable, des paramètres ayant des liens directs avec le mécanisme à la base de la réduction envisagée de GES. (VOR1402-03)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

D'accord avec la recommandation

En accord avec les recommandations de la CCEDD, un projet de diagnostic de performance énergétique et de télémétrie pour la flotte de véhicules municipaux a été développé. Ce projet vise à inventorier et créer des indicateurs, évaluer la consommation de chacun des véhicules et faire un inventaire exhaustif des actions applicables afin d'identifier des mesures concrètes à planifier. Selon la validation de ce projet par le conseil municipal, sa mise en œuvre pourrait être lancée en décembre 2015. Les actions pourront être identifiées dans les 8 mois suivants. (Échéance prévue par la direction - septembre 2016)

COMMUNICATION DE LA DÉMARCHE DE GESTION DES GES

Bien qu'étant engagée dans une démarche de gestion des GES depuis 2010, la Ville de Gatineau ne communique pas à l'externe sa démarche. Les inventaires de GES des années 2009, 2012 et 2013 n'ont pas été rendus publics ni communiqués aux citoyens. Le Service de l'environnement considère les inventaires de 2012 et de 2013 comme étant des documents internes intermédiaires qui n'ont pas à être publiés. Le prochain inventaire d'importance sera celui présentant les résultats pour 2015, soit pour évaluer la performance de la Ville vis-à-vis la cible intermédiaire de réduction des GES. Même si le premier inventaire, celui de 2009, n'a pas été publié, les informations qu'il contient devront être rendu public puisqu'il est la base de comparaison pour évaluer la performance en termes de réductions de GES. À ce jour, seulement quelques données de cet inventaire de 2009 ont été publiées dans le document du nouveau schéma d'aménagement et de développement révisé, publié par la Ville en mai 2014.

Bien que les inventaires de 2012 et de 2013 ont été présentés à la Direction générale adjointe-Gestion du territoire, ils n'ont pas été présentés à la direction générale ni au Conseil municipal. En l'absence de l'approbation d'un document par le Conseil municipal, le Service des communications ne peut pas le publiciser. Pour ce qui est du plan de réduction des GES, bien qu'il ait été approuvé par le Conseil municipal en 2012, il n'a pas fait non plus l'objet d'une communication. Une démarche de communication avait été entamée en juin 2012 par le Service des communications de la Ville, à la demande du Service de l'environnement, mais le déploiement du plan de communication n'a jamais eu lieu, à la demande du Service de l'environnement qui voulait attendre l'approbation du plan par le MDDELCC. Ce dernier a demandé à deux reprises à la Ville de faire des modifications dans le plan de réduction avant de l'approver en mai 2014. À la suite de cette approbation, considérant que le plan étant déjà bien entamé (sa première partie se termine en 2015), aucune communication officielle n'en a été faite.

Par contre, si l'ensemble de la démarche de gestion des GES n'est pas communiqué, le Service des communications, à la demande encore une fois du Service de l'environnement, a rédigé et déployé un plan de communication au sujet du programme visant à réduire la marche au ralenti des véhicules qui s'inscrit à la fois dans le plan de réduction des GES et dans le plan d'action de la Politique environnementale. Cette communication en lien avec le

programme Coupez le moteur s'inscrit dans une continuité de communication ayant débuté en 2009 dans le cadre du plan d'action de la Politique environnementale, soit avant la mise en œuvre du plan de réduction des GES.

Si la communication au public de la démarche de gestion des GES est absente, on serait en droit de s'attendre à ce qu'elle soit adéquate à l'interne étant donné que les employés de différents services doivent être parties prenantes des actions à mettre en place afin d'atteindre les cibles de réduction. Différents services de la Ville, pourtant bien au fait des actions de la Ville et du Service de l'environnement en matière de gestion des GES, considèrent néanmoins que la Ville ne communique pas suffisamment sa démarche de gestion des GES. Ce manque de communication à l'interne de la démarche a une incidence sur la capacité de la Ville à mettre en œuvre différentes actions figurant au plan de réduction.

À titre d'exemple, la Ville devait installer des coupe-moteurs sur 157 véhicules municipaux afin d'éviter la marche au ralenti. Cette mesure devait permettre de réduire de 652 tCO₂ par année à l'horizon 2015 par rapport à 2009, représentant 17 % de toutes les réductions requises pour atteindre la cible de réduction de 15 %. Il s'agissait de la troisième action la plus importante en termes de réduction envisagée de GES pour la portion des émissions corporatives de 2010-2015. Or, bien que le projet ait été implanté, les émissions de GES par véhicule n'ont pas diminué, mais ont plutôt augmenté. Le Service des travaux publics explique cet échec par le fait que certains employés, par manque de sensibilisation par rapport aux raisons soutenant ce nouveau mode de fonctionnement des véhicules, ont perçu ces équipements comme étant des contraintes dans le cadre de leur travail et ont réussi à les contourner, soit en les débranchant ou encore en redémarrant systématiquement les véhicules. Le coût pour l'acquisition et l'implantation de chacun de ces systèmes d'évitement de la marche au ralenti est estimé entre 500 \$ et 1 000 \$ par le Service des travaux publics.

Un autre exemple où le manque de communication de la démarche de gestion des GES auprès des employés municipaux a eu un effet négatif sur la réduction des GES est dans la formation à l'écoconduite. Le Service de l'environnement devait former les employés du Service de police (150 employés) puis des employés du Service des travaux publics (conducteurs de camions lourds) à l'écoconduite. L'exercice a été réalisé avec le Service de police en 2012 moyennant une dépense de 21 557 \$ sans pour autant que des changements significatifs ne soient observables, selon le Service de l'environnement, dans les habitudes de conduite des employés. Le Service de l'environnement explique cet échec des réductions notamment par l'absence d'un bon plan de communication et de suivi permettant de maintenir les acquis de la formation. Or, durant le processus de validation du plan de réduction des GES, le MDDELCC avait signifié à la Ville, en parlant de cette mesure de formation à l'écoconduite, qu'il y avait un « *fort taux d'effritement après quelques mois d'application si des activités de motivation et de rappels ne sont pas mises en place dans le cadre de cette mesure* ». Le MDDELCC indiquait également à la Ville que « *pour constater une réduction de 5% de la consommation de carburant cette mesure en ajoutant des rappels périodiques de la formation, un programme de sensibilisation des employés municipaux à la lutte contre la marche au ralenti et à l'installation de coupe-moteur et/ou d'équipement de chauffage d'appoint dans les véhicules municipaux* ». Or, la Ville a considéré une économie de carburant de 5% uniquement par l'action de formation à l'écoconduite et elle a ajouté à son plan de réduction des GES des économies supplémentaires de carburant par les appareils de réduction de la marche au ralenti. Il y a donc eu une surestimation des économies de carburant dans la combinaison de ces deux actions par rapport à ce que recommandait le MDDELCC à la Ville en mars 2013.

Le cadre financier du plan de réduction des GES prévoyait un montant annuel de 30 000 \$ pour faire connaître le plan de réduction, les actions à mettre en place ainsi qu'en diffuser l'avancement. Or, en 2012 aucune dépense n'a été encourue pour une communication du

plan de réduction ou des actions pouvant bénéficier à l'atteinte de la cible de 2015. Le niveau de dépense pour la communication du plan en 2013 n'est guère différent. Un total de 4 012 \$ a été dépensé pour l'inscription de la Ville de Gatineau au Town Hall Challenge 2015 et pour l'impression des brochures *Coupez les moteurs!*. Ces deux activités financées à même le budget de communication, d'information et de sensibilisation du plan de réduction n'ont pas servi à faire la promotion directement du plan de réduction et de l'état d'avancement des actions.

À la lumière de ces constats, la Ville n'a pas mis jusqu'à maintenant les efforts nécessaires pour faire connaître à l'externe, mais surtout à l'interne, sa démarche de gestion des GES, limitant possiblement l'efficacité des actions à réduire les émissions de GES de la Ville.

À notre avis, la Ville doit se doter d'un programme de communication de sa démarche de gestion des GES et des résultats obtenus par les différentes actions une fois mises en œuvre. Considérant qu'à partir de 2016, soit pour la seconde portion du plan de réduction, les citoyens de Gatineau devront également faire des efforts pour réduire les émissions de la collectivité de 6 % en 2020 par rapport à 2009, il est nécessaire que ce programme de communication s'adresse autant aux citoyens qu'aux employés municipaux.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

D'élaborer et de mettre en application un programme de communication de sa démarche de gestion des GES et des résultats obtenus afin de sensibiliser autant les employés que les citoyens des actions à poser. (VOR1402-04)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

D'accord avec la recommandation

Une révision de la stratégie de gestion des GES (évacuant les contraintes imposées par le programme climat municipalité) sera présentée au conseil municipal. Suite à l'établissement d'un consensus sur la stratégie à adopter, les plans de communication externes et internes seront développés et mis en œuvre afin de présenter les actions menées par la Ville de Gatineau dans sa gestion des GES. (Échéance prévue par la direction - janvier 2017)

GOUVERNANCE DE LA DÉMARCHE DE GESTION DES GES

La gouvernance au sein d'une organisation est primordiale. Des 19 actions figurant au plan de réduction des GES (soit seulement les actions permettant des réductions pour atteindre la cible en 2015 - voir les actions en gras dans le Tableau 1), quatre relèvent du Service de l'environnement. Les autres sont principalement du ressort du Service des travaux publics ou du Service des infrastructures. Le Coordonnateur de projet- Air et énergie, qui est responsable de la mise en œuvre du plan de réduction des GES, n'a pas une position hiérarchique ou d'influence vis-à-vis les autres services pour demander une reddition de comptes sur l'état d'avancement des actions à réaliser. Le responsable du plan de réduction des GES et le Coordonnateur de la Politique environnementale considèrent qu'il est difficile de faire la gestion des actions à réaliser par les autres services.

Les différents services de la Ville, bien qu'ayant participé initialement à l'identification d'actions à mettre dans le plan de réduction des GES, ne sont pas contraints de mettre ces actions en œuvre. À titre d'exemple, la première action du plan de réduction visait à

instaurer un programme utilisateur-paiement pour l'énergie dans les bâtiments municipaux. Ce projet, sous la responsabilité du Service de l'environnement, devait avoir lieu dans les casernes de pompier. Or, deux ans après avoir identifié cette action, et après avoir préparé le matériel de communication et de sensibilisation pour les différentes casernes, le Service de l'environnement n'a pas été en mesure d'implanter l'action, car le cadre de travail des employés du Service incendie fonctionnant 24 heures sur 24 était trop contraignant.

De plus, il n'y a pas de comité interservice à la Ville de Gatineau, où il pourrait être question du suivi du dossier de la gestion des émissions de GES et de leur réduction. L'absence d'un tel comité ne permet pas la circulation de l'information qu'un service possède et qui peut être utile à un autre service dans le cadre du développement d'un politique, d'un règlement ou d'un plan d'action. À titre d'exemple, le nouveau schéma d'aménagement et de développement qui a été développé en majeure partie par le Service de l'urbanisme et publié en 2014 mentionne que la Ville « *s'attend à une stabilisation des émissions de GES reliées à la gestion des matières résiduelles et visera à les réduire à la faveur de la révision du PGMR* ». Or, bien que par ce schéma la Ville prenne des engagements pour un suivi futur des émissions de GES, voire d'ajouter au besoin d'autres actions au schéma en vue de réduire les émissions de GES par le biais de la gestion des matières résiduelles, il n'en demeure pas moins qu'au moment de rédiger ce schéma, le Service de l'environnement faisait le constat que les émissions pour la gestion des matières résiduelles avaient augmenté de 24% entre 2009 et 2012 en raison d'une moins grande performance du système de captage du biogaz au lieu d'enfouissement sanitaire (LES) Cook. Il y a donc un service d'un côté qui parle que la stabilisation des émissions de GES associées à la gestion des matières résiduelles est possible et envisageable, alors que de l'autre côté, il y a un autre service qui démontre que ces émissions ne sont pas contrôlées et qu'elles sont en croissance.

En 2013 lors de la présentation de l'inventaire des GES 2012 et de l'état d'avancement du plan de réduction à la Commission consultative sur l'environnement et le développement durable (CCEDD), le Coordonnateur de projet - Air et énergie avait insisté sur le fait que le plan de réduction des GES devait être un outil de travail pour les gestionnaires municipaux. Les membres à la CCEDD mentionnaient alors que le schéma d'aménagement et de développement de la Ville devrait être arrimé au plan de réduction des GES. Or, la version finale du nouveau schéma d'aménagement et de développement de la Ville, rendu public en mai 2014, soit huit mois après cette réunion de la CCEDD, fait référence à la démarche d'inventaire des GES de la Ville, mais ne fait aucunement mention du plan de réduction des GES. Pourtant, un représentant du Service de l'urbanisme siège à la CCEDD.

À notre avis, il manque une structure de gouvernance pour encadrer la gestion des GES. L'objet même de cette démarche de réduction des GES doit être porté par la Ville plutôt que par des individus dans un service donné.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

D'encadrer la gestion des GES dans une structure de gouvernance multiservices permettant une mise en œuvre harmonisée dans tous les services concernés.
(VOR1402-05)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

D'accord avec la recommandation

La stratégie de gestion des GES doit être revue et ajustée par l'intervention d'une expertise externe afin de revoir, en partie, l'organisation de la gouvernance dans la mise en œuvre des actions du plan de gestion des GES. (Échéance prévue par la direction - août 2016)

REDDITION DE COMPTES RELATIVEMENT À LA GESTION DES GES

La reddition de comptes est essentielle pour une bonne gestion des réductions de GES. Les responsables doivent divulguer à différentes parties prenantes (dont la direction générale et le conseil municipal) l'état d'avancement des actions et les efforts qui ont été faits jusqu'à maintenant pour atteindre les cibles de réduction. La reddition de comptes ne doit pas se faire uniquement par rapport à l'atteinte ou non des cibles de réduction des GES, mais également par une démonstration d'une saine gestion des fonds alloués à la réduction des GES, et d'un équilibre entre les actions quant aux réductions attendues par rapport à l'investissement requis par la Ville pour chacune d'entre-elles. C'est également avec un bon exercice de reddition de comptes qu'il est possible de faire une rétroaction au besoin afin de maximiser les chances d'atteindre les objectifs visés.

SUIVI DES ACTIONS À METTRE EN PLACE ET REDDITION DE COMPTES AU CONSEIL MUNICIPAL

Le Service de l'environnement, qui est responsable de la mise en application du plan de réduction des GES pour l'ensemble de la Ville, fait le suivi officiel pour l'évaluation des bénéfices environnementaux en lien avec la réalisation d'une action une fois par année lors de la collecte des données auprès des différents services concernés. Le résultat de ce suivi est l'inventaire annuel des émissions de GES qui est produit par le Service de l'environnement, mais qui n'a pas fait jusqu'à maintenant l'objet d'une publication ni interne ni externe.

L'absence d'indicateurs de performance relatifs ne permet pas non plus au Service de l'environnement d'avoir une lecture claire et directe du résultat d'une action sur la réduction des GES. Le Service ne peut donc pas faire une reddition de compte adéquate pour chacune des actions mises en place.

Il y a lieu toutefois de mentionner que le Service des travaux publics et le Service des infrastructures réalisent certaines analyses afin de mesurer le succès d'une action. C'est ainsi que le Service des travaux publics, par exemple, a analysé les données de consommation des véhicules avant et après l'installation des coupe-moteurs. Pour certaines catégories de véhicules, il y a eu une augmentation de carburant de plus de 20%, tandis que pour d'autres, il y a eu quelques économies de carburant (3 à 8%, une catégorie avec des économies de 35%). L'analyse n'a toutefois pas été plus loin pour voir comment l'action pouvait être corrigée pour chercher à atteindre la cible de réduction des GES. Le Service des infrastructures quant à lui réalise des études sur l'efficacité énergétique de différentes mesures mises en place dans les bâtiments de la Ville et s'inscrivant dans une des actions du plan de réduction des GES. Par ailleurs, ces études et analyses ne sont pas utilisées par le Service de l'environnement afin de rendre compte de l'état d'avancement des actions et surtout de l'atteinte des cibles de réduction de chacune d'entre-elles. Il y a donc une reddition de comptes partielle qui est faite du côté des services devant mettre en place différentes actions figurant au plan de réduction des GES.

Ni le Coordonnateur de projet - Air et énergie, ni le Coordonnateur - Politique environnementale n'ont été invités à présenter à la direction générale de la Ville les résultats des inventaires de 2013 et l'état d'avancement du plan de réduction. La dernière fois que l'état d'avancement a été présenté à la Direction générale adjointe, c'était en 2013 (pour l'inventaire de 2012) alors que les responsables du plan de réduction voulaient élaborer une stratégie de communication du bilan vis-à-vis la CCEDD et le Conseil municipal. En raison de l'état d'avancement du plan de réduction, il a été décidé de ne présenter le bilan 2012 qu'à la CCEDD. Ainsi, bien que le Conseil municipal ait approuvé les cibles de réduction pour 2015 et pour 2020, et bien qu'il approuve le budget annuel pour la mise en œuvre du plan de réduction, les bilans 2012 et

2013 des GES ne lui ont pas été transmis ou présentés. Le Conseil municipal n'est donc pas en mesure de constater, jusqu'à maintenant, l'état d'avancement des réductions de GES et la performance de la Ville à ce sujet.

RÉTROACTION SUR LES ACTIONS PRÉSENTANT DES DIFFICULTÉS

Le processus de rétroaction à la suite de l'analyse des émissions de GES pour une année donnée est trop long pour permettre de corriger la situation pour les années suivantes. Le Service de l'environnement procède à l'inventaire des émissions de GES pour une année donnée (année X) durant le mois d'août de l'année suivante (année X+1). Cet inventaire est présenté à la CCEDD au mois de septembre de cette même année (année X+1). Ainsi, en septembre 2014, devant les résultats de l'inventaire de 2013, la CCEDD a recommandé au Service de l'environnement de réaliser un diagnostic de la performance des véhicules afin de mieux comprendre leur consommation et de mieux adapter les actions selon le type de véhicule. Au début 2015, ce projet n'avait toujours pas été complété. Ceci signifie que la prochaine année complète pour planter des futures actions pouvant découler de ce diagnostic est l'année 2016. Et ce n'est qu'à l'été 2017 que le Service de l'environnement fera l'inventaire des émissions de GES de 2016 qui permettra de mesurer les résultats de ces actions futures correctrices. Il y aura donc eu un délai de quatre ans pour avoir une rétroaction complète sur les actions permettant une réduction des émissions de GES de la flotte de véhicules de la Ville. À ce rythme, il s'agit de la seule rétroaction que pourra faire la Ville sur cette action avant que ne se termine la deuxième phase du plan de réduction en 2020.

SUIVI DES DÉPENSES ASSOCIÉES À LA RÉDUCTION DES GES

Si la reddition de comptes sur l'évolution des émissions de GES par rapport à la cible de 2015 est absente, la reddition de comptes en lien avec les dépenses engendrées pour la mise en œuvre du plan de réduction l'est tout autant.

Le Tableau 1 présente l'ensemble des actions figurant au plan de réduction des GES pour 2010-2015 ainsi que les coûts d'implantation de chacune de ces actions. Les actions en caractère gras sont celles qui devaient permettre d'atteindre la cible de réduction en 2015. Au moment de l'élaboration du plan de réduction, les actions 2 et 3 figuraient au plan triennal d'immobilisation (PTI), tandis que le Service des infrastructures avait obtenu une résolution pour le financement des actions 4 et 5 à même les surplus accumulés non affectés. Ce sont donc 744 000 \$ d'investissement qui étaient déjà connus du Conseil municipal lors de l'adoption de la cible de réduction pour 2015. En considérant les coûts d'implantation des mesures uniquement pour les années de 2012 à 2015 inclusivement et en soustrayant les coûts des actions 2 à 5 qui étaient connus, la réalisation du plan de réduction des GES impliquait des coûts de 1,5 M\$ (en excluant le projet du Rapibus et des deux écocentres). Or, le cadre financier du plan de réduction ne présente pas l'ensemble des coûts, mais plutôt les coûts liés à la gestion de la mise en œuvre du plan et aux actions à mettre en place par le Service de l'environnement pour un montant total annuel de 200 000 \$. Pour la portion de 2012 à 2015, le budget reçu par le Service de l'environnement pour cette gestion totalisera 800 000 \$, c'est dire qu'il reste un montant 744 000 \$ à financer sur cette même période pour réaliser l'ensemble du plan de réduction des GES.

De plus, les coûts d'implantation de 14 actions, dont sept étant directement liées aux réductions permettant d'atteindre la cible de 2015, n'étaient pas encore connus lors de l'adoption de la cible de réduction de 2015 par le Conseil municipal. Le plan de réduction des GES mentionne qu'*« au fur et à mesure que les projets se précisent, une évaluation plus fine des investissements requis et des subventions disponibles sera exécutée afin de les inscrire au PTI »*. Dans ce contexte, le Conseil municipal, au moment de l'approbation de la cible de

réduction pour 2015, avait donc une méconnaissance du coût total et réel de réalisation du plan de réduction pour atteindre cette cible.

Le Service de l'environnement doit refaire annuellement une demande afin d'avoir pour l'année suivante son budget de 200 000 \$ pour la gestion du plan de réduction des GES. Ce n'est qu'au mois de décembre de chaque année que le Service de l'environnement sait si ce budget lui est accordé pour l'année suivante, créant ainsi une incertitude à chaque année sur le renouvellement du contrat du Coordonnateur de projet - Air et énergie. Le Tableau 3 présente la ventilation de ce budget annuel tel qu'il avait été défini dans le cadre financier initial du plan de réduction des GES. Près de 60 % du budget requis, soit 118 000 \$ était identifié pour des activités de communication et pour couvrir le salaire du Coordonnateur de projet - Air et énergie responsable de la mise en œuvre du plan de réduction. La totalité des coûts prévus dans le cadre financier n'était pas destinée à des actions permettant d'atteindre la cible de réduction de 2015. En 2012, il était prévu que 31 000 \$ (15 % du budget) aille à des activités ne permettant pas une réduction directe des GES et l'atteinte de la cible. Pour 2013 à 2015, cette proportion semble diminuer, mais en fait c'est que de 52 000 \$ à 64 500 \$ ne sont pas spécifiquement associés à une action, mais plutôt mis à la disposition des actions qu'il faudrait prioriser. Rien ne garantit alors que ces actions à prioriser sont celles permettant des réductions de GES en lien avec la cible de 2015.

Le Tableau 3 présente également les dépenses réelles faites par le Service de l'environnement pour les années 2012 et 2013 dans le cadre de la mise en œuvre du plan de réduction des GES. Le premier constat est que le Service de l'environnement n'est pas en mesure d'utiliser la totalité de son budget annuel de mise en œuvre du plan de gestion des GES. Le second constat est que ce même service a totalement omis ou presque son action visant à faire connaître le plan de réduction, ses projets et en diffuser l'avancement. Ce constat financier est conséquent avec les constats techniques des actions qui n'ont pas permis d'atteindre les objectifs de réduction de GES notamment en raison d'un manque de communication de la démarche. De plus, aucune somme n'a été utilisée en 2013 pour prioriser des actions figurant au plan de réduction alors que le Service de l'environnement avait déjà eu, par la réalisation de l'inventaire de 2012, des signes quant à la difficulté à atteindre les objectifs de réduction en 2015. Le cadre financier du plan de réduction prévoyait pourtant un montant de 52 000 \$ en 2013 pour la priorisation d'actions. À l'inverse, une somme de près de 45 000 \$ a été puisée en 2013 dans ce budget pour réaliser des actions qui ne figurent pas au plan de réduction des GES. Le Service de l'environnement a utilisé près de 30 000 \$ pour l'acquisition et l'installation de bornes de recharge pour des véhicules électriques, une action qui ne figure pas au plan de réduction ni au plan d'action 2009-2013 de la Politique environnementale et 15 000 \$ pour soutenir la Semaine des transports collectifs et actifs. En 2012, une somme similaire avait été accordée pour soutenir cet événement et avait été prise à même le budget du plan d'action pour la mise en œuvre de la Politique environnementale.

Si des dépenses ont été comptabilisées dans le budget de mise en œuvre du plan de réduction des GES alors qu'elles n'étaient pas prévues dans ce plan, des dépenses pour des actions prévues dans ce plan n'ont pas été comptabilisées dans ce budget, mais dans celui du plan d'action pour la Politique environnementale. C'est le cas en 2013 d'une dépense de près de 43 000 \$ qui a été faite pour l'acquisition et l'installation de supports à vélo. Cette dépense a été comptabilisée dans le plan d'action de la Politique environnementale alors qu'elle était prévue à l'action 33 du plan de réduction des GES.

Cette utilisation combinée des budgets du plan de réduction des GES et du plan d'action de la Politique environnementale, fait en sorte que le Service de l'environnement ne peut pas faire une reddition de comptes précise des dépenses faites pour la mise en œuvre du plan de réduction des GES. Plus encore, il est impossible pour la Ville d'avoir une lecture précise du coût annuel et du coût cumulatif de la mise en œuvre du plan de réduction des GES.

Tableau 3 Cadre financier du plan de réduction des GES et état des dépenses pour 2012 et 2013

Actions financées		2012	2013	2014	2015
Actions 10 et 12 -Télémétrie et sensibilisation à l'écoconduite	Prévu	51 000 \$	15 000 \$	5 000 \$	2 500 \$
	Réel	21 558 \$	0 \$	ND	ND
Action 21- Étude énergétique centre aquatique	Prévu	10 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$
	Réel	0 \$	5 009 \$	ND	ND
Action 29- Encourager l'herbi-cyclage	Prévu	21 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$
	Réel	16 446 \$	0 \$	ND	ND
Action 36- Crée et soutenir le centre de gestion des déplacements de Gatineau	Prévu	0 \$	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
	Réel	0 \$	15 000 \$	ND	ND
Action 42- Faire connaître le plan 2010-2015 et ses projets et en diffuser l'avancement	Prévu	30 000 \$	30 000 \$	30 000 \$	30 000 \$
	Réel	2 667 \$	4 012 \$	ND	ND
Action 43- Crée un poste de coordonnateur en environnement (air et énergie)	Prévu	88 000 \$	88 000 \$	88 000 \$	88 000 \$
	Réel	68 389 \$	67 347 \$	ND	ND
Actions à prioriser	Prévu	0 \$	52 000 \$	62 000 \$	64 500 \$
	Réel	0 \$	0 \$	ND	ND
TOTAL	Prévu	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
	Réel	109 060 \$	91 368 \$	ND	ND
Autres dépenses prises sur le budget du plan de réduction des GES	Réel	0 \$	44 623 \$	ND	ND
TOTAL réel utilisé du budget du plan de réduction des GES	Réel	109 060 \$	135 991 \$	ND	ND

À notre avis, bien que le Service de l'environnement ait informé la Direction générale adjointe-Gestion du territoire de l'état d'avancement des réductions de GES, ce Service n'est pas outillé pour faire une reddition de comptes adéquate de l'état d'avancement du plan de réduction des GES et des sommes encourues jusqu'à maintenant, et ce, autant à la Direction générale ou au Conseil municipal. Il y a lieu de rappeler ici que le plan de réduction est un outil qui a été approuvé par le Conseil municipal. De plus, il est de notre avis que le Service de l'environnement n'a pas cherché à faire une rétroaction suffisamment rapide, ce qui lui

aurait permis de réajuster des actions pour lesquelles les réductions de GES n'étaient pas atteignables. Une plus grande transparence s'impose selon nous pour la portion 2016-2020 du plan de réduction des GES.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

D'instaurer un suivi clair et précis des dépenses en lien avec chacune des actions de même qu'un processus de reddition de comptes périodique par le Service de l'environnement quant à l'état d'avancement des actions. (VOR1402-06)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

D'accord avec la recommandation

La stratégie de gestion des GES doit être revue et ajustée par l'intervention d'une expertise externe afin de revoir, en partie, son processus de reddition de compte. (Échéance prévue par la direction - août 2016)

CONCLUSION

L'objectif général recherché par ce mandat d'audit était de déterminer si la Ville de Gatineau s'est dotée d'une démarche structurée, rigoureuse et efficiente pour la gestion des GES et l'adaptation aux changements climatiques. Nous avons fait une distinction dans notre examen entre, d'une part, la quantification et la réduction des émissions de GES et, d'autre part, l'adaptation aux changements climatiques.

Nous avons noté que la Ville n'a pas une démarche pour identifier les éléments vulnérables sur son territoire face à des événements climatiques dont l'ampleur et la fréquence iront en augmentant au cours des prochaines décennies. Un tel exercice figurait au plan d'action 2009-2013 pour la mise en œuvre de la Politique environnementale, mais la Ville est en attente de voir si le gouvernement du Québec mettra en place un nouveau programme de subvention pour soutenir de tels exercices.

Pour ce qui est du volet de la gestion des GES, la Ville a entrepris cette démarche dès 2010 en bénéficiant justement d'une subvention du gouvernement du Québec par le programme *Climat municipalités* pour réaliser un inventaire des émissions de GES et un plan de réduction de ces dernières. La Ville a réalisé jusqu'à maintenant trois inventaires des émissions de GES respectant le cadre du programme *Climat municipalités*. Il y a toutefois des variations méthodologiques entre chacun des inventaires qui démontrent que la Ville n'a pas de processus interne pour la validation des calculs des émissions de GES. Pour ce qui est du plan de réduction des émissions de GES de la Ville et dont les cibles ont été approuvées par le Conseil municipal en 2012, il vise une réduction en 2015 des émissions de l'administration municipale de 15 % par rapport aux émissions de 2009 (20 % en 2020) et un statu quo, en 2015, des émissions de la collectivité (transport et gestion des matières résiduelles) par rapport à celles de 2009 (-6 % en 2020 par rapport à 2009). Or, si la Ville connaît d'où elle part en 2009 et où elle veut aller en 2015 et 2020, les moyens qu'elle a mis en place pour y arriver laissent penser que la destination, du moins pour 2015, ne sera pas celle envisagée initialement. Les émissions de l'administration étaient, en 2013, en hausse de 19,3% par rapport à 2009 et celles de la collectivité avaient également augmenté de 2,3 %. Plus de 50 % des réductions des émissions qui étaient planifiées d'ici la fin 2015 n'auront pas lieu puisque les actions concernées ont soit été reportées à une date ultérieure, soit n'ont pas donné les résultats attendus.

Plusieurs éléments permettent d'expliquer que les objectifs de réduction des GES en 2015 ne seront pas atteints. Premièrement, la Ville n'a pas communiqué, tant à l'interne qu'à l'externe, son plan de réduction des GES ni ses inventaires intermédiaires. À l'interne, la méconnaissance de la démarche de gestion des GES de la Ville a fait en sorte que certains employés municipaux n'ont pas saisi les raisons justifiant les changements de comportement qui leur étaient demandés et n'ont pas contribué au succès des actions. Dans un second temps, le suivi de la mise en œuvre des actions s'est basé sur l'observation des réductions des émissions de GES pour une activité donnée sans pouvoir faire la démonstration que les réductions sont belles et bien le fruit de la mise en œuvre de l'action. Troisièmement, la démarche d'évaluation des émissions de GES fait abstraction de paramètres externes (tels que les conditions météorologiques ou l'accroissement de la flotte de véhicules). Il y a donc une interprétation erronée du résultat de l'action. Finalement, il y a une absence d'une structure de gouvernance pour la gestion des GES. Le Service de l'environnement, qui est responsable de la mise en œuvre du plan de réduction, n'est pas le maître d'œuvre de la majorité des actions figurant au plan de réduction des GES et le coordonnateur du plan de réduction n'a pas une position hiérarchique ou d'influence pour demander une reddition de comptes aux autres services quant à l'état d'avancement des actions.

De plus, si la Ville n'est pas en mesure d'atteindre ses objectifs de réduction de GES pour 2015, elle risque de ne pas être en mesure d'atteindre non plus celles pour 2020 étant donné qu'à moins d'un an de la seconde phase du plan de réduction pour la portion 2016-2020, la Ville n'a pas encore identifié les actions qu'elle entend mettre en œuvre pour atteindre sa cible de réduction de 20 % par rapport à 2009. Étant donné la hausse des émissions de GES qu'a connu la Ville entre 2009 et 2013 plutôt qu'une baisse, les actions qui devront être identifiées devront permettre des réductions de près de 40 % en 2020 par rapport à la situation actuelle pour atteindre la cible initiale si la Ville souhaite maintenir sa cible de réduction pour 2020 adoptée en 2012 par le Conseil municipal.

De plus, bien que le Service de l'environnement ait informé la Direction générale adjointe-Gestion du territoire de l'état d'avancement des réductions de GES, ce service ne fait pas de reddition de comptes quant à l'avancement du plan de réduction des GES ni des dépenses encourues pour sa mise en œuvre, à la Direction générale et au Conseil municipal. Sur ce dernier point, nous avons constaté que la Ville ne connaissait pas le coût global de la mise en œuvre du plan de réduction des GES pour atteindre les objectifs de 2015 et encore moins ceux de 2020. Le Service de l'environnement reçoit quant à lui un budget annuel pour la mise en œuvre du plan, mais n'est pas en mesure d'en prioriser l'utilisation pour atteindre les cibles de réduction.

De ces constats, nous pouvons conclure que si la Ville a une démarche en matière de gestion des GES, cette dernière n'est pas englobante à l'échelle de la Ville ni connue des employés et que la structure organisationnelle de la Ville n'est pas adéquate pour la mise en œuvre de la démarche et pour l'atteinte des cibles de réductions de GES. De plus, nous pouvons conclure que la Ville n'a pas un processus qui lui permet de suivre le progrès de la réduction des GES, que sa rétroaction est absente ou trop lente pour corriger une action ne donnant pas les résultats attendus et que le Service de l'environnement, à titre de responsable de la démarche, ne fait pas de reddition de comptes à la Direction générale ni au Conseil municipal sur l'état d'avancement de la démarche de réduction des GES et sur les dépenses encourues.

Nous concluons également que la Ville n'a pas de démarche pour s'adapter aux changements climatiques.

Finalement, l'absence d'une telle démarche pour l'adaptation de la Ville aux changements climatiques combinée à la difficulté de cette dernière à atteindre ses cibles de réductions de GES positionne la Ville très loin de l'objectif du Conseil municipal de faire de Gatineau « *un chef de file des villes vertes en contribuant aux efforts mondiaux de lutte aux changements climatiques* ».

C'est pourquoi nous avons formulé une série de recommandations dont les principales touchent à la gouvernance et à la reddition de comptes, à la mise en œuvre d'un programme complet de communication interne et externe de la démarche de gestion des GES et à l'analyse de la pertinence de se doter d'un plan d'adaptation aux changements climatiques.

3 CONFORMITÉ

- 3.1** TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL
- 3.2** CONFORMITÉ LÉGISLATIVE DES ORGANISMES SUBVENTIONNÉS
- 3.3** GESTION DES PETITES CAISSES
- 3.4** GESTION DES ŒUVRES D'ART

3

CONFORMITÉ

L'audit de conformité vise à s'assurer que les décisions prises et les opérations sont menées dans le respect des lois, des règlements, des politiques et des directives en vigueur.

3.1 TAUX GLOBAL DE TAXATION RÉEL

MANDAT ET PORTÉE

Pour l'année 2014, nous avons effectué un audit de conformité du taux global de taxation réel (L.C.V. 107.14) qui doit être établi en vertu des dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale.

Le taux global de taxation sert au calcul des sommes versées par le gouvernement du Québec qui s'applique aux immeubles d'établissements gouvernementaux du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation.

L'audit vise à déterminer si le taux global de taxation réel de la Ville de Gatineau pour 2014 est conforme aux dispositions légales de la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale portant sur le taux global de taxation.

OBJECTIF

L'objectif de ce mandat visait, conformément à l'article 107.14 de la Loi sur les cités et villes, à vérifier que le taux global de taxation réel établi par la direction de la Ville de Gatineau et compris au Rapport financier 2014 consolidé est conforme aux dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale portant sur le taux global de taxation réel.

RÉSULTATS

Le vérificateur général a produit le 22 avril 2015 un rapport contenant une opinion favorable sur la conformité du taux global de taxation réel de la Ville de Gatineau. En voici un extrait :

« À mon avis, le taux global de taxation réel de l'exercice terminé le 31 décembre 2014 de la municipalité a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales. »

3.2 CONFORMITÉ LÉGISLATIVE DES ORGANISMES SUBVENTIONNÉS

INTRODUCTION

À l'égard d'organismes subventionnés par la Ville, l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes (LCV) stipule:

- Que toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers
- Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :
 - 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
 - 2° de son rapport sur ces états;
 - 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
- Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :
 - 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
 - 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.
- Vérification additionnelle :

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

En vertu de la Loi, j'effectue de façon récurrente la vérification du respect de cet article de Loi.

Conformément à cet article (art.107.9 LCV), nous avons demandé en octobre 2014 au Service des finances de la Ville de Gatineau de nous fournir une liste de tous les organismes qui reçoivent une subvention annuelle de l'ordre de 100 000 \$ et plus.

En décembre 2014, chaque organisme a reçu une lettre du vérificateur général demandant de mettre à jour leur dossier respectif et de nous faire parvenir copie de leurs états financiers de l'année courante, du rapport des vérificateurs externes sur ces états et de tout autre rapport de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme, par leurs vérificateurs externes respectifs.

Tous les organismes se sont conformés à notre demande de renseignements.

MANDAT ET PORTÉE

Ce mandat d'analyse de conformité touchant la reddition de comptes des organismes assujettis, couvre l'exercice se terminant le 31 décembre 2013. Voici la liste des organismes visés :

Association des gens d'affaires et professionnels du vieux Gatineau

Association touristique de l'Outaouais (Tourisme Outaouais)

Conseil de développement du sport de Gatineau

Centre d'exposition l'Imagier

Corporation d'aménagement de la Rivière Blanche de Gatineau Inc.

Festival de Montgolfières de Gatineau Inc.

Fondation de l'Université du Québec en Outaouais

Les Grands feux du Lac Leamy

Office municipal d'habitation de Gatineau

L'Orchestre symphonique de Gatineau

Soupe populaire de Hull Inc.

Vision Centre-ville de Gatineau

OBJECTIF

Cette analyse consiste à s'assurer que toute personne morale visée par l'article 107.9 de la LCV respecte les termes de l'article quant à l'audit de ses états financiers et la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport sur ces états et de tout autre rapport de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme.

RÉSULTATS

Les constats suivants ont été soulevés au cours de notre mandat d'audit :

Corporation d'aménagement de la Rivière Blanche de Gatineau Inc.

La Corporation et la Ville de Gatineau ont convenu d'un protocole d'entente en avril 2011 pour une période de trente-six mois.

Le protocole exige de l'organisme qu'il soumette des états financiers avec rapport de mission d'examen au lieu d'un rapport de vérification. Cette exigence contrevient à l'article 107.9 de la LCV selon laquelle la corporation est tenue de faire vérifier ses états financiers (Rapport de vérification).

L'Orchestre symphonique de Gatineau

J'attire l'attention sur une note aux états financiers de l'Organisme qui fait état du non-respect d'un article du protocole d'entente envers la Ville de Gatineau en égard au pourcentage de commandite privée.

Centre d'exposition l'Imagier

J'attire également l'attention sur le fait que les états financiers vérifiés de l'organisme font mention d'un défaut de l'organisme envers une clause de leur contrat hypothécaire sur le maintien de ratios financiers.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

De voir au respect de l'article 107.9 de la LCV quant aux exigences envers un organisme de faire vérifier leurs états financiers. (VC1402-01)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

La direction est d'accord avec la recommandation. Dans le cadre du nouveau protocole d'entente avec la Corporation d'aménagement de la Rivière Blanche de Gatineau Inc., le Service responsable s'assurera de modifier le protocole afin d'y inclure un article ayant pour objectif de respecter l'article 107.9 de la Loi sur les Cités et Villes.

De plus, une nouvelle politique reliée à la reddition de comptes lors de versements de subventions sera soumise au cours des prochains mois.

CONCLUSION

Nous avons recueilli, par voie d'examen, d'analyses et d'entretiens, les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement nos conclusions.

En regard de l'objectif poursuivi, nous sommes en mesure de conclure qu'en général les organismes rattachées à la Ville de Gatineau et visés par l'article 107.9 de la L.C.V. respectent les termes dudit article quant à l'audit de leurs états financiers et la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport sur ces états et de tout autre rapport de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme par leurs vérificateurs externes respectifs.

3.3 GESTION DES PETITES CAISSES

INTRODUCTION

La gestion des petites caisses est importante, non pas en raison de la valeur qu'elle représente, mais du risque associé à la simplicité d'utilisation et la facilité d'accès à l'argent comptant. L'Administration doit donc lui accorder toute l'attention qu'elle mérite si l'on veut transmettre comme message que la gestion financière, peu importe sa forme, requiert de la rigueur et des contrôles adéquats.

L'absence ou la non-application de contrôles entourant la gestion des petites caisses en place au sein de la Ville de Gatineau peuvent représenter un risque important à la réputation organisationnelle.

Le Bureau du vérificateur général a identifié ce sujet pour un audit de conformité orienté sur les contrôles internes et de gestion exercés par le Service des finances ainsi que les différents services de la Ville de Gatineau.

OBJECTIFS

Cet audit est mené dans le but de fournir une assurance raisonnable quant à la mise en place et l'exercice de contrôles appropriés pour gérer le programme des petites caisses et fonds de caisse de la Ville de Gatineau.

L'audit tiendra compte du caractère particulier où s'opère la majorité des transactions de petites caisses qui implique des subalternes responsables d'appliquer des directives face à des personnes qui occupent des postes hiérarchiquement plus élevés.

PORTEE

La portée de l'audit inclut l'ensemble des petites caisses et fonds de caisse gérés par les différents services de la Ville ainsi que l'encadrement du Service des finances dans leur gestion. La portée de l'audit inclut également l'application des directives et des contrôles par les différents services qui utilisent les petites caisses et fonds de caisse dans le cadre de leurs activités.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée pour l'audit comprenait les éléments suivants :

- Étude préliminaire en vue d'identifier les principaux risques;
- Étude du processus, de l'encadrement et des contrôles mis en place pour gérer les petites caisses et fonds de caisse;
- Entrevues pertinentes avec les intervenants concernés soient au Service des finances ou dans les différents services administratifs et opérationnels de la Ville;
- Évaluation en fonction des critères d'audit déterminés;

- Visites surprises de responsables de petites caisses et de fonds de caisse pour faire des décomptes et comprendre l'environnement de travail de ces responsables; et
- Examen de la documentation connexe.

Les constats de l'audit ont été communiqués au Service des finances afin de valider certains éléments de compréhension, et ce, dans le but d'échanger sur les avenues que nous désirons suggérer en vue d'améliorer l'encadrement et les contrôles liés à la gestion des petites caisses et fonds de caisse.

MISE EN CONTEXTE

Cet audit a examiné la gestion des petites caisses et des fonds de caisse. Afin de payer de menues dépenses et de permettre la gestion de ses caisses, la Ville de Gatineau s'est dotée de petites caisses et de fonds de caisse. Les petites caisses représentent une avance fixe en espèces remise à un employé pour qu'il puisse payer de menues dépenses encourues par un service. Lorsque la petite caisse atteint un certain niveau, le responsable fait une demande de renflouement en complétant une pièce de comptes à payer sur laquelle il fournit les détails des dépenses faites. Les fonds de caisse, quant à eux, servent d'avance permanente à être conservée dans une caisse afin de pouvoir rendre la monnaie dans les cas où des recettes sont perçues par la Ville.

En date du 18 août 2014, la Ville de Gatineau comptait quatre-vingt-treize (93) petites caisses si l'on inclut la petite caisse du trésorier qui est établi à 50 000 \$. Ces petites caisses sont réparties dans différents services de la Ville. À la même date, la Ville comptait soixante-trois (63) fonds de caisse répartis dans les services qui perçoivent des recettes. La valeur de chacune des petites caisses et des fonds de caisse peut varier dépendant de la nature des opérations. Plusieurs d'entre elles dépassent mille dollars. Au total, les quatre-vingt-treize petites caisses équivalaient à 113 185 \$ alors que les soixante-trois fonds de caisse contenaient 18 773 \$. La valeur des dépenses faites en utilisant les petites caisses représente un peu plus de 200 000 \$ par année.

Malgré une valeur peu significative par rapport à l'actif total de la Ville, ces petites caisses doivent être bien gérées puisqu'elles représentent un actif liquide, simple à utiliser et facilement accessible. Somme toute, elles représentent une certaine vulnérabilité pour la Ville. L'utilisation de ces fonds doit donc être bien encadrée.

La gestion des petites caisses et des fonds de caisse est encadrée par le Service des finances. Une directive municipale concernant les petites caisses et les fonds de caisse a été émise en mars 2002 et elle a été révisée en mai 2009. De plus, le Service a également émis une directive concernant les dépenses admissibles et non admissibles à un remboursement. Ces deux directives sont les instruments qui permettent aux différents services de la Ville de gérer les petites caisses et les fonds de caisse.

Afin de bien saisir les constats reliés à l'audit, une compréhension du processus ainsi que des rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans le processus est décrit dans la section qui suit.

Processus lié à la gestion de petites caisses

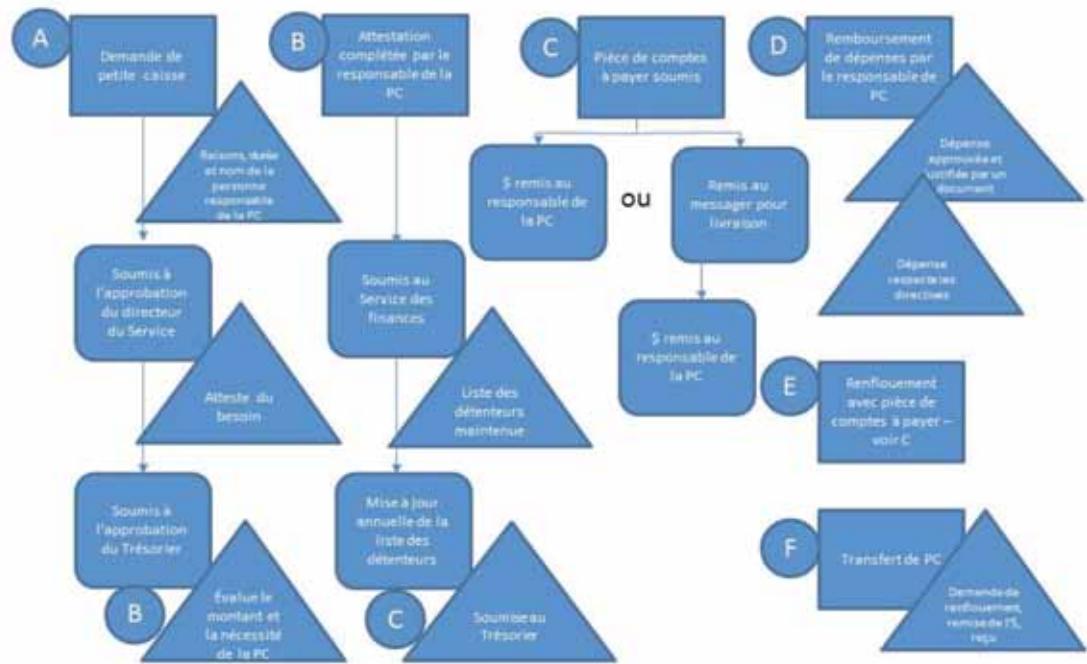


DIAGRAMME 1: PROCESSUS LIÉ À LA GESTION DE PETITES CAISSES

AU SERVICE DES FINANCES

Le trésorier : Il exerce un pouvoir d'approbation ou de refus pour les demandes de nouvelles petites caisses ou pour leur augmentation. Une fois par année, il s'assure de la nécessité des petites caisses ou fonds de caisse. Il est responsable de l'encadrement général du processus lié à la gestion des petites caisses.

Le responsable de la petite caisse du trésorier : Ce responsable maintient une petite caisse d'une valeur de 50 000 \$ qui permet le renflouement de toutes les autres petites caisses. Cette petite caisse est renflouée au moins une fois par mois. Le responsable de cette petite caisse doit bien connaître la directive sur les petites caisses et fonds de caisse ainsi que la directive sur les dépenses admissibles et non admissibles puisqu'il est responsable de revoir chacune des demandes de renflouement qui lui parviennent et d'identifier les non-respects lorsqu'ils se produisent. Ce responsable se rapporte au gestionnaire – Responsable des opérations du Service des finances.

Le responsable des attestations : Ce responsable maintient la liste de tous les détenteurs de petites caisses et de fonds de caisse. Tel que stipulé dans la directive sur les petites caisses et fonds de caisse, cette liste doit être remise au trésorier annuellement afin que celui-ci puisse évaluer leurs montants et s'assurer de la nécessité des petites caisses et fonds de caisse. Ce responsable se rapporte au gestionnaire – Responsable-Division de la comptabilité et contrôle interne.

AU SERVICE DU GREFFE - MESSAGERS

Les messagers : Les messagers ramassent les enveloppes contenant les renflouements d'argent pour les petites caisses et les distribuent aux responsables de petites caisses dans les différents services. Lorsque la distribution ne peut pas se faire la même journée, les enveloppes sont gardées dans des casiers au service des messagers.

DANS LES DIFFÉRENTS SERVICES DE LA VILLE

Les responsables de petites caisses ou de fonds de caisse : Il existe un ou plusieurs responsables de petites caisses ou de fonds de caisse dans les différents services de la Ville. Tous les responsables doivent signer une attestation qui atteste de leur responsabilité à gérer une petite caisse ou d'un fonds de caisse.

Les responsables de petites caisses administrent celles-ci en s'assurant que les fonds sont protégés et mis sous clé et que les transactions qui sont faites à partir de la petite caisse respectent la directive municipale sur les pièces justificatives supportent la transaction et que ces pièces sont dûment approuvées, faire des demandes de renflouement et maintenir une comptabilité appropriée des transactions faites à partir de la petite caisse. Certains responsables de petites caisses, que l'on appelle « techniciennes », sont aussi administrateurs d'autres petites caisses comme cela est le cas au Service de la police où la responsable de la petite caisse gère vingt-trois autres petites caisses et au Service des incendies où la responsable de la petite caisse gère deux autres petites caisses.

Les responsables de fonds de caisse administrent ceux-ci en s'assurant que les fonds sont protégés et mis sous clé. Ils s'assurent aussi du maintien de l'intégralité des fonds en tout temps et en complétant les dépôts de caisse comme il se doit.

Les demandeurs de remboursement : Les demandeurs de remboursement doivent s'assurer que la dépense pour laquelle un remboursement est demandé a été préalablement autorisée si eux-mêmes n'ont pas de délégation d'autorité pour faire des dépenses. Si le demandeur bénéficie directement du bien acquis et pour lequel une demande de remboursement est faite, cette dépense doit être approuvée par le supérieur du demandeur.

Le directeur de service ou une personne autorisée : Le directeur de service ou une personne autorisée en vertu de l'instrument de délégation d'autorité doit approuver toute demande de renflouement. Cette approbation se fait par le truchement d'une pièce de comptes à payer.

Les contrôleurs des différents services : Les contrôleurs revoient la pièce de comptes à payer avant qu'elle ne soit approuvée par le directeur du service ou par une personne autorisée et qu'elle soit soumise au Service des finances pour traitement.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Nous présentons dans cette section nos constatations et recommandations à l'égard des pratiques reliées à la gestion et aux contrôles exercés sur les petites caisses et fonds de caisse.

FORMATION, SÉCURITÉ DE L'ARGENT ET ENCADREMENT

La formation des responsables de petites caisses et des directeurs des services permet à ces acteurs clés dans la gestion des petites caisses de connaître les exigences des directives et

d'être en mesure de mettre en place les mesures nécessaires pour une gestion efficace des petites caisses. L'encadrement corporatif, pour sa part, permet de s'assurer que les acteurs principaux reliés au processus de gestion des petites caisses respectent les exigences et que des mesures soient prises lorsque des enjeux sont identifiés.

FORMATION

La formation des employés responsables de petites caisses est faite de façon informelle.

La directive sur les petites caisses et fonds de caisse ne traite pas de la formation des employés responsables. En pratique, cette formation se fait sur les lieux du travail sans programme dédié. Auparavant, la gestion de petites caisses ne nécessitait pas une formation formelle puisque sans roulement important, le personnel était expérimenté. De plus, le montant des petites caisses était moins élevé. Aujourd'hui, plusieurs petites caisses dépassent 1 000 \$, les renflouements se font régulièrement et il existe un taux de roulement important du personnel à qui l'on confie la responsabilité des petites caisses.

La formation dite informelle, ne permet pas aux responsables de petites caisses d'exercer un bon contrôle sur les dépenses faites à partir de la petite caisse. Par exemple, puisque ce sont des employés de support qui s'occupent généralement de la petite caisse, leur rôle entourant le respect des règles touchant les petites caisses peut entrer en conflit avec leur rôle de support administratif. Ainsi certains responsables de petites caisses nous indiquent ressentir un malaise à aviser un supérieur qu'une dépense est non-admissible à un remboursement par la petite caisse.

À mon avis, la Ville devrait développer une formation pour les responsables de petites caisses qui explique les différentes règles et les contrôles liés à la gestion des petites caisses et fonds de caisse tout en maintenant la sensibilisation des gestionnaires aux politiques et directives en place. Cette formation doit être offerte régulièrement étant donné le roulement important du personnel.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Développer et offrir sur une base régulière un programme de formation destiné aux employés responsables de petites caisses tout en maintenant la sensibilisation aux gestionnaires des politiques et directives en place. (VC1403-01)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

La direction est en accord avec la recommandation.

Une mise à jour des attestations de responsabilité sera effectuée au cours des prochains mois. Dans le cadre de cette mise à jour, les responsables ainsi que les gestionnaires des employés devront confirmer, à même l'attestation, qu'ils ont pris connaissance des directives et politiques relatives à la gestion des petites caisses et fonds de caisse. Une vidéo sera également disponible sur intranet où les principes généraux reliés à la gestion d'une petite caisse seront énoncés.

De plus, dans le cadre de la même mise à jour, le Service des finances identifiera une personne-ressource qui sera en mesure de répondre aux différentes questions relatives à la gestion des petites caisses et fonds de caisse.

Par la suite, des courriels semestriels seront transmis afin de confirmer les responsables ainsi que les gestionnaires des petites caisses et fonds de caisse. (Échéance prévue par la direction - Automne 2015)

SÉCURITÉ DE L'ARGENT

La sûreté de l'argent transporté n'est pas assurée.

La directive municipale sur les petites caisses permet, pour des raisons d'efficacité opérationnelle, d'utiliser les messagers du Service du greffe pour transporter les renflouements d'argent aux responsables de petites caisses. Le processus ainsi mis en place pour transiter l'argent aux responsables de petites caisses est vulnérable à des pertes d'argent.

À mon avis, par souci de sécurité, le processus qui implique le déplacement d'enveloppes d'argent gagnerait à être revu.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Revoir le processus entourant l'entreposage et les transports de l'argent comptant visant les renflouements de petites caisses. (VC1403-02)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

La direction a pris connaissance du contexte entourant la recommandation et effectuera les modifications nécessaires afin de rectifier la situation. Il est important de mentionner que le processus actuel associé au transport d'argent n'a jamais fait l'objet de pertes monétaires.

Essentiellement, le processus relié aux transports d'argent par les messagers du Service du greffe lors des renflouements de petites caisses demeurera sensiblement le même sauf que des mesures complémentaires seront mises en place afin de clarifier davantage l'imputabilité des différents intervenants et diminuer les risques de vol lors des transports. (Échéance prévue par la direction - Automne 2015)

La sécurité d'accès aux petites caisses et aux fonds de caisse n'est pas toujours convenablement assurée.

Nous avons noté lors de nos visites et décomptes plusieurs situations qui mettent en cause la sécurité de l'argent des petites caisses ou fonds de caisse. Parmi ces cas, notons :

- la combinaison du coffre-fort de la petite caisse du trésorier (50 000 \$) n'est pas changée systématiquement à chaque fois qu'il y a un nouveau responsable de cette petite caisse;
- deux personnes ont accès à la petite caisse du trésorier (la responsable et sa remplaçante);
- les boitiers contenant l'argent des petites caisses et fonds de caisse ne se barrent pas tous ou n'ont plus de clés (observé dans 5 cas sur les 17, soit dans 29 % des cas);
- une autre personne que la personne responsable de la petite caisse a accès à la petite caisse (observé dans 9 cas sur 17, soit 53 % des cas). Dans trois de ces cas, les responsables de petites caisses nous ont indiqué que d'autres personnes peuvent se servir de leur petite caisse;

- des employés ayant déjà occupé la fonction de responsable de petites caisses et/ou fonds de caisse continuent d'avoir accès au boîtier;
- un responsable de fonds de caisse dans les arénas distribue son fonds de caisse à sept autres personnes, tout en gardant la responsabilité de ce fonds de caisse;
- deux personnes qui sont responsables d'un même fonds de caisse – les deux personnes ont signé la même attestation.

La cause la plus probable de ces situations s'explique par le fait que les responsables de petites caisses et de fonds de caisse ne connaissent pas suffisamment leurs responsabilités et leur imputabilité quant à la sécurité de leur petite caisse ou fonds de caisse. Il existe aussi un manque de suivi de la part du Service des finances à assurer la mise en œuvre de la directive puisque peu de visites sont faites par le Service des finances dans les différents services de la Ville.

La conséquence la plus importante demeure le risque associé à l'imputabilité. Qui peut-on blâmer lorsqu'il manque de l'argent dans une petite caisse si plus d'une personne y avait accès? Qui est responsable et imputable du manque d'argent dans la petite caisse? Puisque nous avons observé plusieurs cas où plus d'une personne peut accéder la même petite caisse, nous croyons qu'il existe une situation de vulnérabilité pour la Ville concernant l'imputabilité des responsables de petites caisses face à leur petite caisse.

À mon avis, étant donné les nombreuses situations d'accès multiples observées, plusieurs actions doivent être mises en place afin de renforcer les contrôles de sécurité de petites caisses et fonds de caisse, dont les suivantes :

- a) restreindre la responsabilité d'une petite caisse ou d'un fonds de caisse à une seule personne;
- b) s'assurer que toutes les personnes à qui on confie une petite caisse aient une attestation;
- c) s'assurer que les boîtiers contenant de l'argent soient barrés et maintenus dans un endroit sécuritaire;
- d) limiter l'accès au coffre-fort ou aux boîtiers contenant l'argent à la personne responsable qui a signé l'attestation de petite caisse.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Renforcer les contrôles de sécurité d'accès aux différentes petites caisses en place.
(VC1403-03)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Lors de la vérification des petites caisses par le vérificateur général, la direction avait débuté le processus relié au contrôle de sécurité au niveau de la petite caisse trésorier.

En ce qui concerne la sécurité des petites caisses des différents services, les gestionnaires qui supervisent les employés responsables des petites caisses et fonds de caisse devront confirmer, à même l'attestation de responsabilité, qu'ils doivent assurer la sécurité physique des petites caisses en fournissant un boîtier maintenu dans un endroit sécuritaire et limiter les accès aux seules personnes responsables. (Échéance prévue par la direction - Automne 2015)

ENCADREMENT CORPORATIF

L'encadrement corporatif bénéficierait à être relevé.

L'encadrement corporatif permet de s'assurer que les acteurs principaux reliés au processus de gestion des petites caisses respectent les exigences et que des mesures soient prises lorsque des enjeux sont identifiés.

La directive municipale énonce plusieurs éléments d'encadrement touchant la gestion des petites caisses et des fonds de caisse dont des procédures pour la création ou la modification d'une petite caisse ou un fonds de caisse, des procédures pour l'obtention d'une avance initiale ou de renflouement ainsi que des procédures pour le transfert d'une petite caisse. Ces mesures sont appropriées et bien mises en œuvre. Nous avons toutefois identifié certaines lacunes, dont les suivantes :

- Le formulaire d'attestation ne prévoit pas que la personne, à qui l'on confie la gestion d'une petite caisse, ait lu la directive municipale traitant des petites caisses et des fonds de caisse et atteste de cette lecture;
- La liste des détenteurs de petites caisses ou de fonds de caisse est incomplète et elle comporte plusieurs inexactitudes;
- Il n'existe pas de procédures visant l'obligation de mener une enquête de sécurité des employés qui sont appelés à gérer une petite caisse ou un fonds de caisse;
- Le Service des finances ne réussit pas à faire des visites-surprises de façon régulière auprès des responsables de petites caisses; de ce fait le Service ne fait pas de décomptes réguliers. Il en va de même pour les techniciennes des Services de la police et de la sécurité incendie qui gèrent plusieurs petites caisses. Les techniciennes sont responsables de faire les visites-surprises et les décomptes, rôle prévu pour le Service des finances ailleurs dans les autres services de la Ville.

Il ressort de notre audit que les responsables de petites caisses et de fonds de caisse ne connaissent pas suffisamment leurs responsabilités. L'absence d'un suivi régulier de la part du Service des finances augmente la vulnérabilité face aux lacunes que nous avons décelées. Il a été remarqué qu'il y a peu ou pas de visite faite par le Service des finances dans les différents services de la Ville. Ainsi le Service des finances n'a pas un portrait clair de la situation de ces petites caisses ce qui l'empêche de questionner certaines situations. Par exemple, pourquoi le montant réel confirmé par les responsables de petites caisses ne coïncide pas avec les attestations et la liste des détenteurs maintenue pour le Trésorier de la Ville. De plus, ni le Service des finances, ni les contrôleurs des services n'effectuent des décomptes régulièrement.

De plus, puisque l'on n'exige pas que le responsable d'une petite caisse ou d'un fonds de caisse ait lu les directives sur les petites caisses et les fonds de caisse ou sur les dépenses admissibles et non admissibles, plusieurs d'entre eux ne les ont pas lus. Ainsi, lors de nos visites-surprises, onze des vingt un responsables rencontrés (52 %) ne connaissaient pas ces directives.

La valeur de certaines petites caisses est importante. Il existe vingt-huit petites caisses qui dépassent 1 000 \$, dont une qui atteint 50 000 \$. La Ville encourt un risque qu'elle pourrait diminuer si une enquête de sécurité des responsables à qui l'on confie des petites caisses d'une valeur importante était menée. De telles enquêtes sont menées pour tous les messagers qui entrent dans les différents postes de police, puisqu'il s'agit d'une exigence du Service de la police.

À mon avis, l'encadrement corporatif exercé sur les processus, procédures et le personnel responsable des petites caisses devrait être relevé. Des mesures plus rigoureuses tant du point de vue des responsables de petites caisses que du Service des finances devraient y être intégrées.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Revoir l'encadrement corporatif exercé sur la gestion des petites caisses pour y inclure des mesures plus rigoureuses. (VC1403-04)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

La direction s'accorde avec la recommandation d'inclure des mesures plus rigoureuses de contrôle.

Suite à la mise à jour des attestations, semestriellement, un courriel sera transmis aux responsables des petites caisses ainsi qu'aux gestionnaires de ces derniers afin qu'ils nous confirment que la petite caisse est toujours sous leurs responsabilités.

Annuellement, sur base d'échantillonnage, le Service des finances effectuera des décomptes surprises. (Échéance prévue par la direction - Automne 2015)

L'utilisation d'une carte de crédit corporative permettrait de reconstruire l'existence ou la valeur de certaines petites caisses.

Des procédures existent pour que les responsables de petites caisses puissent augmenter ou diminuer la valeur de celles-ci, lorsque nécessaires. Nous avons noté lors de nos procédés de décomptes que le montant de certaines petites caisses pouvait être trop élevé par rapport à la fréquence des remboursements effectués ou que les petites caisses en soient, n'étaient pas nécessaires compte tenu de leur utilisation. Ainsi dans un cas, une petite caisse au montant de 300 \$ n'a pas été renflouée pendant plus de 3 ans, ce qui démontre que la petite caisse n'est pas nécessaire dans ce cas. Dans un autre cas, alors que la petite caisse est d'un montant de 3 200 \$ aucun remboursement n'a été effectué en deux mois, ne justifiant pas un montant aussi élevé.

Nous croyons aussi que plusieurs transactions qui sont effectuées via la petite caisse pourraient être faites par l'utilisation d'une carte de crédit corporative, ce qui diminuerait les risques face à l'utilisation de l'argent. Plusieurs responsables de petites caisses nous ont indiqué que les plus importants utilisateurs pourraient utiliser une carte de crédit pour faire l'achat de menus articles.

L'utilisation accrue d'une carte de crédit corporative aurait pour effet de diminuer la valeur de plusieurs petites caisses surtout celles qui sont de valeurs plus importantes (par exemple celles qui dépassent 1 000 \$) et qui sont fréquemment renflouées.

À mon avis, le Service des finances doit revoir si l'utilisation de certaines petites caisses est toujours justifiée selon la pertinence des besoins et si la valeur de certaines d'entre elles doit être diminuée. Le Service des finances doit également revoir si l'utilisation de la carte de crédit ne serait pas un mode de paiement mieux approprié dans certains cas. Cet exercice pourrait à mon avis résulter en une diminution du nombre de petites caisses (rationalisation selon les besoins) en place au sein de la Ville, et diminuer du même coup le risque associé à la manipulation de l'argent.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Revoir les montants autorisés et la pertinence des petites caisses et considérer l'utilisation d'une carte de crédit corporative comme mode de paiement. (VC1403-05)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Une analyse sera effectuée au cours des prochains mois afin de déterminer l'optimisation de l'utilisation des petites caisses, et ce, en considérant la fréquence des demandes de remboursements ainsi que la situation géographique ou physique des lieux desservis par une petite caisse.

En ce qui concerne l'utilisation d'une carte de crédit, un projet est actuellement à l'étude afin d'augmenter l'utilisation de telles cartes notamment aux services des travaux publics et des loisirs. (Échéance prévue par la direction - Automne 2015)

CONTRÔLES DE GESTION

Dans le cadre de notre audit, des visites-surprises ont été menées dans les différents services de la Ville pour examiner l'application des contrôles de la gestion des petites caisses et fonds de caisse et faire des décomptes des caisses. Les résultats de ces visites ont identifié certaines pratiques qui doivent être revues.

RÉSULTATS DES DÉCOMPTES DE PETITES CAISSES

Les décomptes effectués par l'équipe de vérification démontrent l'absence généralisée de contrôles de gestion.

Un total de dix-neuf décomptes ont été faits dans le cadre de cet audit. Dans un cas que nous avons référé à la haute gestion, les vérificateurs ont décelé un déficit de caisse de près de 2 800 \$. Plusieurs autres cas ont soulevé des interrogations de la part des vérificateurs. Par exemple, nous n'avons pu identifier où était l'argent de deux petites caisses d'une valeur de 500 \$ et de 150 \$ alors que dans un autre cas, il y avait un surplus qui n'a pu être expliqué. Lors des décomptes, nous avons interviewé les responsables de petites caisses et avons décelé plusieurs manquements aux contrôles de gestion. Ces manquements ont été résumés ailleurs dans le rapport.

Notons aussi que le Service des finances a indiqué vouloir faire des activités de surveillance depuis 2013, mais que faute de ressources, il n'a pas été en mesure de le faire.

IMPRÉCISION DANS L'ÉNONCÉ DES CONTRÔLES DE GESTION

Les contrôles sur la gestion de petites caisses ne sont pas convenablement énoncés et donc mal compris par les responsables de petites caisses et leurs superviseurs.

La directive sur les petites caisses et fonds de caisse encadre plusieurs pratiques. Cependant, elle ne précise pas le rôle des contrôleurs des services ni le rôle du Service des finances dans la surveillance des activités liées à la gestion des petites caisses et fonds de caisse. Parmi les autres contrôles qui ne sont pas clairement énoncés ou qui ne sont pas mis en œuvre, notons :

- a) Malgré ce qui est prévu à la section 4.1.4 de la directive, il n'existe pas de procédures uniformes dans l'application de cette section concernant l'approbation des dépenses par une personne autorisée avant qu'elles ne soient soumises à un responsable de petite caisse pour remboursement;
- b) Les responsables de petites caisses n'ont pas une compréhension claire de la procédure entourant le transfert temporaire ou permanent ou la fermeture de petites caisses;
- c) Ni les activités de surveillance exercées par les contrôleurs de chaque service, ni les activités de surveillance exercées par le Service des finances ne sont clairement énoncées dans la directive ou ailleurs. Ainsi, des contrôleurs de chaque service, qui sont appelés à revoir les pièces de comptes à payer avant l'approbation du directeur du service concerné lors d'une demande de renflouement, nous ont indiqué qu'ils procédaient à un bref survol des pièces de comptes à payer alors que d'autres examinent en détail toutes les dépenses.

Chaque service a développé de sa propre initiative, une procédure pour l'approbation des transactions de petites caisses par une personne autorisée. Certains services signent le reçu alors que d'autres ont développé un formulaire de demande de remboursement où apparaît le nom et la signature de la personne autorisant la transaction. Cette façon de faire amène des incohérences que les vérificateurs ont observées lors de la revue d'un échantillon de transactions. Par exemple, le remboursement de per diem pour des repas pris à l'extérieur de la ville se fait par les Services de la police et de la sécurité incendie alors que la directive municipale indique que ces dépenses ne sont pas admissibles à un remboursement par la petite caisse. Dans d'autres cas, aucune autorisation de la transaction n'était visible au responsable de la petite caisse qui fait le remboursement. Ces responsables assument alors qu'il y a eu approbation par une personne autorisée sans être capable d'en attester le cas. Ces différences dans la façon de démontrer l'approbation d'une transaction avant son remboursement rendent la surveillance de ce contrôle difficile. Le Service des finances pourrait mettre en place des gabarits qui seraient utilisés par l'ensemble des services pour l'approbation des dépenses. Ainsi, une personne autorisée approuverait au préalable le remboursement d'une dépense. Si le rôle des contrôleurs dans le processus d'approbation des pièces de comptes à payer était mieux articulé, les inconsistances notées dans notre vérification pourraient être évitées.

De la même manière, même si la directive municipale prévoit une procédure concernant la fermeture de petites caisses, elle n'est pas bien connue par les responsables et donc mal appliquée dans plusieurs cas.

Les entrevues menées avec les contrôleurs des services nous ont permis de constater qu'il n'existe pas de procédures concernant les contrôles qu'ils doivent exercer concernant la gestion des petites caisses.

À mon avis, face à ces lacunes ou anomalies observées, des contrôles de gestion doivent être mis en place et exercés. Des activités de surveillance doivent être exercées sur une base régulière et des énoncés de contrôles doivent être précisés davantage pour assurer une même compréhension et une consistance et/ou uniformité dans les procédures.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Mettre en place, énoncer clairement et exercer les contrôles internes nécessaires afin de mieux encadrer la gestion des petites caisses. (VC1403-06)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Une révision de la directive reliée à la gestion des petites caisses sera effectuée afin de préciser davantage les responsabilités associées aux gestionnaires et aux contrôleurs.

De la formation et de la sensibilisation seront aussi effectuées afin d'obtenir une meilleure gestion des petites caisses. (Échéance prévue par la direction - Automne 2015)

UTILISATION SPÉCIALE DE LA PETITE CAISSE PAR LES SERVICES DE LA POLICE ET DE LA SÉCURITÉ INCENDIE

L'utilisation particulière de la petite caisse par les Services de la police et de la sécurité incendie n'est pas encadrée par des procédures propres à ces services.

La directive municipale sur les petites caisses et fonds de caisse ne fournit pas d'orientations précises pour l'utilisation de la petite caisse des Services de la police et de la sécurité incendie. Il en résulte que certaines transactions de petites caisses effectuées par ces services ne respectent pas la directive municipale. Par exemple, le Service de la police utilise la petite caisse pour payer des dépenses qui excèdent le maximum de 150 \$ prévu dans la directive. Une situation similaire existait avec le Service de la sécurité incendie pour acheter des denrées (eau, barres nutritives et boissons énergisantes, café et repas rapides) que les pompiers utilisent lors d'interventions de feu; cette pratique a toutefois été modifiée en partie par l'achat en gros de bouteilles d'eau et par l'achat de cartes de restauration rapide.

Nous avons également noté que dans ces deux services, le paiement de per diem pour le déplacement des employés de ces divisions est payé à partir de la petite caisse, alors que la directive ne le permet pas. Si des circonstances spéciales exigent le paiement de ces per diem, la directive de la Ville devrait le reconnaître officiellement et des procédures internes propres à ces deux services devraient fournir les précisions d'opération.

De plus, plusieurs des exigences de la directive ne peuvent s'appliquer à l'utilisation faite par la police, en autre parce que celle-ci ne peut, dans certains cas, produire de pièces justificatives pour appuyer ses dépenses. Dans ces cas, nous avons noté que le Service de la police avait énoncé des contrôles compensatoires. Cependant, l'existence de ces contrôles compensatoires n'a pas été documentée. Par exemple, le fait d'avoir deux personnes (le responsable de la petite caisse et son supérieur) qui valident l'aspect raisonnable d'un montant à verser dans un projet d'enquête devrait faire partie des procédures propres au Service de la police et être documenté.

La situation particulière des Services de police et de la sécurité incendie nécessite également que l'on établisse beaucoup de petites caisses. Ces petites caisses sont généralement de faible valeur. Avec le temps, on a multiplié le nombre de responsables de petites caisses sans assurer le suivi à la création ou à la fermeture de celles-ci. En ce moment, il y a vingt-trois sous petites caisses au Service de la Police et deux sous petites caisses au Service de la sécurité incendie qui sont que partiellement sous le contrôle du Service des finances puisque ce sont les techniciennes qui complètent les pièces de comptes à payer pour le renflouement des petites caisses plutôt que les responsables de petites caisses eux-mêmes. De plus, le Service des finances ne possède pas les attestations de tous les responsables de petites caisses dans ces deux services.

À mon avis, il est nécessaire de considérer les façons de faire propres aux Services de police et sécurité incendie et d'encadrer de façon particulière leurs pratiques qui peuvent nécessiter des procédures de contrôle interne claires et mieux adaptées à leur mode opérationnel.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

D'encadrer les pratiques propres aux Services de la police et de la sécurité incendie par des procédures de contrôle claires et adaptées. (VC1403-07)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Une rencontre aura lieu avec le contrôleur des services de police et des incendies afin de déterminer les spécifications relatives à la gestion des petites caisses. (Échéance prévue par la direction - Été 2015)

CONTRÔLES DES FONDS DE CAISSE

Il serait avantageux de distinguer la gestion des fonds de caisse de la gestion des petites caisses.

Différemment des petites caisses, les fonds de caisse servent d'avance permanente à être conservée dans une caisse afin de pouvoir rendre la monnaie à des clients là où des recettes sont perçues par la Ville. Des fonds de caisse sont utilisés principalement dans les arénas, les centres de services et les bibliothèques. Des fonds de caisse sont maintenus par les responsables des caisses et doivent être réconciliés au moment où les dépôts bancaires sont faits afin de maintenir l'avance dans la caisse.

La Ville a énoncé les directives concernant la gestion des fonds de caisse dans la même directive que la gestion des petites caisses même s'il existe des distinctions importantes dans la gestion de chacune. Non, il ne s'agit pas que d'une appellation; tous doivent comprendre l'objet de chacun des deux types de caisses. Parmi ces distinctions importantes, notons la difficulté d'attribuer la responsabilité et l'imputabilité d'un fonds de caisse à une seule personne quand il y a plusieurs personnes qui interviennent dans une même caisse. C'est le cas particulier des arénas et des bibliothèques. Nous avons déjà noté ailleurs dans le rapport (page 87) qu'un individu est responsable de sept petites caisses qui sont utilisées dans les arénas. Ci-après, dans la prochaine observation, nous résumons la situation dans les bibliothèques.

À mon avis, il est nécessaire et important de revoir la gestion des fonds de caisse et de la distinguer de la gestion des petites caisses en raison de leurs différences opérationnelles importantes; cette distinction implique des directives distinctes l'une de l'autre.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Distinguer les directives concernant les fonds de caisse des directives concernant les petites caisses. (VC1403-08)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

La direction est d'accord avec la recommandation de distinguer les directives pour la gestion des petites caisses et des fonds de caisse. (échéance prévue par la direction- Automne 2015)

Le contrôle des fonds de caisse n'est pas assuré dans les bibliothèques.

Des problèmes particuliers à la gestion des fonds de caisse ont été observés au niveau des bibliothèques.

D'abord plusieurs attestations comportaient des différences avec les informations que le Service des finances nous avait fournies. À titre d'exemple, notons qu'une attestation au montant de 1 405 \$ existe toujours au livre malgré que le responsable ait quitté son poste depuis plus de cinq ans. Le responsable actuel, qui est là depuis quatre ans confirme qu'il n'y a que 895 \$ dans le fonds de caisse et non 1 405 \$. Il s'agit d'un écart de 510 \$ non élucidé. Ces écarts avaient été dénotés par le Service des finances à l'été 2014. Le Service des finances nous a indiqué que des rencontres avaient déjà eu lieu afin de trouver des solutions aux problèmes existants.

Un des problèmes dans les bibliothèques provient du roulement fréquent des employés et du fait qu'il existe beaucoup d'employés à temps partiel. Ainsi ces employés ne veulent pas assumer les responsabilités et l'imputabilité de la gestion d'un fonds de caisse.

Enfin, il existe des gobes-sous installés un peu partout dans les photocopieurs et imprimantes des bibliothèques. Ces gobes-sous nécessitent un fonds de caisse et personne n'est prêt à en assumer la responsabilité. Au moment de faire notre audit, il y avait 271,35 \$ de fonds de caisse dans ces gobes-sous.

Les directives et procédures actuelles ne tiennent pas compte de la problématique propre aux bibliothèques qui vivent une situation particulière de par leurs opérations de caisse. Des incohérences ont été notées au niveau des attestations de responsabilité en plus d'écart important dans le montant des fonds de caisse.

À mon avis, d'autres procédures propres aux bibliothèques pourraient être mises en place pour adresser leurs particularités opérationnelles et du fait qu'il existe un fort taux de roulement d'employés et beaucoup d'employés à temps partiel; l'attribution d'un fonds de caisse à une caisse (pratique courante) plutôt qu'à un individu pourrait rectifier la situation si l'on exigeait la réconciliation de la caisse à chaque fois qu'il y a changement d'individu responsable de la caisse.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Attribuer les fonds de caisse aux caisses plutôt qu'aux individus. (VC1403-09)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Comme cette recommandation touche essentiellement les succursales des bibliothèques, une analyse particulière sera effectuée avec le contrôleur financier afin de déterminer la solution optimale considérant le volume des opérations associées aux fonds de caisse reliés aux activités des bibliothèques (photocopieurs, imprimantes, gobes-sous, etc.) (échéance prévue par la direction – Automne 2015)

CONCLUSION

La gestion des petites caisses est importante, non pas en raison de la valeur qu'elle représente, mais du risque associé à la simplicité d'utilisation et la facilité d'accès à l'argent comptant. L'Administration doit donc lui accorder toute l'attention qu'elle mérite si l'on veut transmettre comme message que la gestion financière, peu importe sa forme, requiert de la rigueur et des contrôles adéquats.

C'est dans cet état d'esprit que le vérificateur général a choisi d'examiner les contrôles entourant la gestion des petites caisses et fonds de caisse, l'objectif étant de fournir une assurance raisonnable quant à la mise en place et l'exercice de contrôles appropriés pour gérer le programme des petites caisses et fonds de caisse de la Ville de Gatineau.

Il a été noté que le Service des finances s'est doté de deux directives pour encadrer la gestion des petites caisses et fonds de caisse. Plusieurs éléments contenus dans ces directives représentent des mesures appropriées. La conception des contrôles est dans l'ensemble jugée adéquate. C'est dans l'application de ces contrôles que les vérificateurs ont noté la majorité de leurs préoccupations.

De façon générale le Service des finances a fait preuve d'un certain laxisme en n'exerçant pas la surveillance nécessaire à une saine gestion du processus de maintien et de supervision des petites caisses en place sur le territoire de la Ville. En effet, un certain nombre d'enjeux ont été identifiés dans le cadre de cet audit requérant une attention particulière dont la formation des responsables de petites caisses et une plus grande sensibilisation des personnes autorisées à approuver les transactions de petites caisses.

Il a été recommandé que la directive actuelle soit revue afin de rendre la gestion des fonds de caisse distincte de la gestion des petites caisses et pour renforcer certains contrôles de sécurité de l'argent et de son transport. De plus, il a été recommandé que l'administration considère l'utilisation des cartes de crédit comme mode de paiement afin de diminuer les risques liés à la manipulation d'argent comptant. D'autres recommandations visant un meilleur encadrement sur la gestion des petites caisses tant du point de vue des responsables de petites caisses, les contrôleurs des différents services et le Service des finances ont également été faites. À cet effet, le Service des finances doit démontrer un meilleur encadrement et plus de rigueur sur les activités de surveillance de petites caisses et de fonds de caisse.

Reconnaissant les efforts faits par le Service des finances au maintien d'une bonne gestion financière, je suis confiant qu'avec la collaboration des différents services de la Ville, des mesures correctives pourront être mises en place pour assurer une gestion des petites caisses saine, efficace et distincte de la gestion des fonds de caisse.

3.4 GESTION DES ŒUVRES D'ART

INTRODUCTION

La Ville de Gatineau détient une importante collection d'œuvres d'art qui se retrouvent à différents endroits de la Ville que ce soient des espaces publics ou administratifs. En 2014, le Bureau du vérificateur général a identifié la gestion de cette collection d'œuvres d'art pour un audit de conformité. Ce mandat devant être orienté sur les contrôles internes et de gestion exercés par le Service des arts, de la culture et des lettres de la Ville de Gatineau.

OBJECTIFS

Cet audit est mené dans le but de fournir une assurance raisonnable quant à l'existence et la mise en œuvre de contrôles appropriés pour gérer l'inventaire et la conservation de la collection permanente des œuvres d'art détenue par la Ville.

PORTEE

Cet audit a examiné la gestion des œuvres d'art plus précisément la collection permanente. La collection permanente des œuvres d'art de la Ville compte près de quatre mille œuvres dont la valeur approche les cinq millions de dollars. Cette collection représente une grande variété artistique : arts décoratifs, graphiques, designs, installations, peintures, photographies, sculptures, techniques mixtes, vidéos.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée pour l'audit comprenait les éléments suivants :

- étude des directives municipales qui encadre la gestion de la collection permanente des œuvres d'art de la Ville de Gatineau;
- prise de connaissance des pratiques de gestion mises en place par le Service des arts, de la culture et des lettres et le Service des finances pour assurer la gestion de la collection permanente des œuvres d'art;
- revue des pratiques de gestion entourant la gestion des inventaires et la conservation de la collection permanente des œuvres d'art;
- examen et analyse de la documentation pertinente à la gestion de la collection permanente des œuvres d'art;
- entrevues avec les intervenants concernés, dont le Service des arts, de la culture et des lettres et le Service des finances; et
- vérification de l'inventaire physique de la collection permanente par des visites surprises de lieux où l'on retrouve des œuvres d'art de la Ville (édifices et bureaux municipaux).

Les constats de l'audit furent communiqués au Service des arts, de la culture et des lettres et au Service des finances afin de valider certains éléments de compréhension, et ce, dans le but d'échanger sur les avenues que nous désirons suggérer en vue d'améliorer l'encadrement et les contrôles liés à la gestion des œuvres d'art.

MISE EN CONTEXTE

C'est au début des années 80 à l'ex-Ville de Hull que la collection d'œuvres d'art a vu le jour avec des dons à la galerie d'art municipale, la Galerie Montcalm. À la fusion municipale en 2002, la collection contenait quelque 2 600 œuvres évaluées à plus de 3,1 millions \$. Aujourd'hui, la Ville de Gatineau détient une importante collection permanente d'œuvres d'art dont les pièces se retrouvent à différents endroits d'entreposage et dans une grande quantité de bureaux administratifs et édifices publics de la Ville.

Depuis ce temps, le Service des arts, de la culture et des lettres a fait un travail notable. Le Service a établi un inventaire regroupant les œuvres d'art des différentes villes fusionnées; il s'est aussi doté d'un outil informatique de gestion pour aider à la gestion de la collection. Malgré un personnel restreint, on observe une expertise qualifiée et enthousiaste. Ces deux aspects sont importants pour contribuer à une saine gestion d'une collection d'œuvres d'art.

En octobre 2014, la collection permanente de la Ville de Gatineau comptait 3 971 pièces qui se répartissaient comme suit :

Lieu des pièces	Nombre	%	Valeur estimée	%
Réserve	2 616	66	2 380 810	48
Espaces administratifs	947	24	2 013 359	40
Espaces publics	134	3	284 715	6
Prêts à des organistes externes	36	1	55 845	1
Transit	238	6	254 637	5
Total	3 971	100	4 989 366	100

Cette collection permanente s'inscrit dans la politique du patrimoine et culturelle de la Ville. Parmi les œuvres les plus importantes, notons :

Artiste	Nombre
Jean-Paul Riopelle	100
Stanley Lewis	232

Artiste	Nombre
John F. Marok	185
Henri Masson	224
Graham Metson	175
John Walsh	256

La politique du patrimoine, la politique culturelle « *La culture, une passion qui nous anime* » ainsi que la politique et les procédures de gestion de la collection permanente (ACL-2007-01) encadrent la gestion des œuvres d'art. Cette dernière a été mise à jour en juin 2007 par le Service des arts, de la culture et des lettres. Une deuxième mise à jour doit être déposée au Conseil en 2015. En 2006, un moratoire a été demandé par le conseil municipal sur les nouvelles acquisitions. Ce moratoire a été levé et dument approuvé par le conseil municipal à quatre reprises pour des dons exceptionnels. La Ville se conforme également aux politiques muséales québécoises « Normes en gestion des collections » et s'est aussi appuyée sur le guide « Élaborer un politique de gestion des collections » pour développer ses politiques en matière de gestion de la collection permanente.

La collection permanente est placée sous la juridiction du comité exécutif et sa gestion est confiée à un responsable de la collection permanente qui relève de la Division diffusion culturelle du Service des arts, de la culture et des lettres de la Ville. Le comité d'acquisition joue un rôle important dans l'acquisition et la disposition des œuvres d'art en plus d'avoir un rôle de recommandation auprès du Conseil municipal. Le Service des finances, quant à lui, émet les reçus fiscaux.

La collection est gérée par la responsable de la collection permanente qui fait partie du Service des arts, de la culture et des lettres de la Ville. La collection est informatisée à l'aide du système de gestion *Collections virtuelles* utilisant le logiciel de base de données File Maker Pros. Enfin à la demande de la responsable de la collection permanente et sous sa supervision un technicien, contractuel sur appel, est responsable de la manutention des œuvres d'art.

Le budget de fonctionnement 2014 de la collection permanente avoisine les 170 000 \$, dont près de 70 % représente de la rémunération.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Nous présentons dans cette section nos constatations et recommandations à l'égard des pratiques reliées à la gestion et aux contrôles exercés sur la collection permanente des œuvres d'art.

1. PROTECTION DES ŒUVRES D'ART – RÉSERVE D'ENTREPOSAGE

La pièce d'entreposage des œuvres d'art à la Maison du Citoyen d'une superficie de 37m² (398.09 pieds carrés) loge 2 616 des 3 971 objets, soit 66 % de la collection. Ceci représente 2,4 millions \$ ou 48 % de la valeur totale de la collection permanente. L'entrée de la pièce est retrainte par un code d'entrée connu par les employées concernées par la collection et les agents de sécurité. L'agent de sécurité doit quotidiennement s'assurer de l'état général de l'endroit (porte endommagée, méfait, dégât d'eau, etc.).

La Ville ne respecte pas certaines normes muséales de préservations prescrites par les autorités compétentes et exigées dans sa propre politique. L'espace réservé à l'entreposage n'est pas adéquat. Lors de notre visite en octobre dernier, nous avons observé des produits chimiques et de la petite machinerie entreposés dans cette pièce. Il y a eu au moins trois dégâts d'eau au cours de la dernière décennie incluant celui de l'automne 2014. Son accès est difficile compte tenu que l'espace est utilisé à pleine capacité et l'accès par un corridor étroit ne permet pas la manipulation facile et sécuritaire des œuvres de grand format qui se trouvent dans la collection.

La climatisation de la pièce est également inadéquate. On entend par climatisation le contrôle de la température et de l'humidité relative, la ventilation et la filtration destinée à éliminer les polluants atmosphériques tels que les poussières, les produits chimiques et les micro-organismes. La température de la réserve doit être maintenue entre 15° et 22°C. Nous n'avons pas observé aucune de ces mesures préventives et lors de nos visites, la température était d'environ 28°C.

La Ville ne se conforme pas à sa propre politique en matière d'entreposage. Le Service des arts, de la culture et des lettres manque de ressource financière pour aménager un espace adéquat et complètement normé. La quantité des œuvres d'art détenues actuellement dépasse la capacité actuelle d'entreposage et la réserve entrepose des objets incompatibles. Les conditions de conservation sont peu sécuritaires et mettent à risque des pièces ou composantes fragiles et dispendieuses de la collection.

Cette situation est connue par le Service des arts, de la culture et des lettres puisqu'elle a été soulevée en 2006 et 2011 dans deux différents rapports.

À mon avis, la réserve d'entreposage est inadéquate, trop petite et est exposée à un risque de sinistre à bien des égards pouvant endommager la collection permanente de la Ville. La réserve devrait être un endroit normé, sécuritaire et adapté ce qui diminuerait les risques d'endommagement aux pièces et composantes de la collection.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION D':

Aménager une réserve d'entreposage adéquate et normée pour assurer l'intégralité et la préservation des œuvres d'art détenues par la Ville. (VC1404-01)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Nous sommes partiellement d'accord avec cette recommandation. Nous soumettrons une requête pour assurer l'intégralité et la préservation des œuvres d'art dans la réserve actuelle (humidité, température et infiltration d'eau) et celle-ci sera traitée selon les ressources financières disponibles. Les produits chimiques et la petite machinerie ont été relocalisés.

2. DIFFUSION DE LA COLLECTION

La collection d'œuvres d'art est un élément important du patrimoine culturel de la Ville. L'un des objectifs d'une telle collection est la diffusion de celle-ci aux citoyens de la Ville et d'ailleurs. La diffusion d'une collection peut par exemple, être physique ou électronique. Lors de nos rencontres avec les responsables de la collection, nous avons constaté qu'une vision existe, mais elle n'est pas formellement articulée. L'élément diffusion est sommairement décrit dans la politique actuelle de gestion de la collection permanente. En matière de diffusion, la politique actuelle ne traite pas des rôles, responsabilités, objectifs, les exigences telles que la fréquence d'exposition, les ressources, la planification et le budget ainsi que la relation avec la politique du patrimoine et la politique de la culture de la Ville. Un des engagements de la politique culturelle de 2003, tel qu'approuvé par le Conseil et intitulée « La culture, une passion qui nous anime » était l'élaboration d'une politique de mise en valeur des collections de la Ville. Cette demande reste à être remplie par le Service des arts, de la culture et des lettres.

À mon avis, l'aspect diffusion devrait recevoir la même attention que l'aspect acquisition et aliénation des œuvres d'art. On pourrait y inclure certains éléments par exemple les objectifs de diffusion, la fréquence, le média à être utilisé, les ressources humaines et financières nécessaires.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Définir les objectifs de diffusion de la collection d'œuvres d'art de la Ville. (VC1404-02)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Nous sommes d'accord avec la recommandation. La nouvelle politique et procédure de gestion de la collection permanente prévoit l'intégration des principales orientations de diffusion de la collection permanente (échéance prévue par la direction- octobre 2015.)

3. EXPOSITION DANS LES ESPACES ADMINISTRATIFS ET/OU PUBLICS - PROTECTION

Plus de 24 % (947) des œuvres d'art sont exposées dans les espaces administratifs. Les œuvres d'art ne sont pas fermement ancrées aux murs, aux planchers et sur les tables où elles sont exposées. Les tableaux et sculptures peuvent être facilement décrochés ou déplacés de leur endroit d'exposition. Les œuvres d'art pourraient facilement être déplacées d'un endroit à l'autre sans que le Service des arts, de la culture et des lettres n'en soit informé, ce qui ajoute au travail des employées qui doivent par la suite localiser ces pièces. Les œuvres d'art sont aussi à risque d'être volées ou endommagées. Ancrer les œuvres d'art fermement peut se faire à un coût minime.

À mon avis, l'absence de dispositif permettant de mieux sécuriser ses œuvres expose la Ville à un risque accru.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Ancrer de façon sécuritaire les œuvres d'art exposées dans les bureaux administratifs et les endroits publics. (VC1404-03)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Nous sommes en accord avec l'objectif poursuivi par la recommandation. Cependant, les moyens présentement utilisés pour sécuriser les œuvres d'art répondent à l'objectif.

4. EXPOSITION DANS LES ESPACES ADMINISTRATIFS ET/OU PUBLICS - DIFFUSION

Dans plusieurs cas, nous avons noté qu'aucune description de l'œuvre d'art ni du nom de son auteur apparaissent là où elles sont exposées dans les espaces prévus à cette fin. Au moment de l'audit et pour la majorité des échantillons choisis, les œuvres d'art exposées ne donnaient aucune description de la pièce ni de son auteur ni de la date de production. Le Service des arts, de la culture et des lettres n'a pas fourni cette information lors de l'installation des œuvres d'art. Cette information est facilement disponible dans le système de gestion *Collections virtuelles*.

À mon avis, l'exposition dans les bureaux administratifs et les lieux publics a pour but l'enrichissement des connaissances culturelles des amateurs d'œuvres d'art en général. Sans description, cet objectif ne peut être atteint. Une vignette décrivant l'œuvre exposée, le nom de l'artiste et la date de production de l'œuvre contribuerait à améliorer la diffusion.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION D':

Améliorer la diffusion des pièces exposées au moyen d'une vignette descriptive de l'œuvre. (VC1404-04)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Nous sommes d'accord avec la recommandation. À ce jour, sur les 1 117 œuvres exposées, 623 sont identifiées à l'aide d'une vignette en aluminium brossé. Les 494 vignettes manquantes seront fabriquées et installées (échéance prévue par la direction - décembre 2015.)

5. INVENTAIRE PHYSIQUE

Nous avons sélectionné un échantillonnage de dix-huit œuvres d'art du système de gestion *Collections virtuelles* dans huit endroits afin de vérifier l'existence physique des pièces. Aucune des œuvres choisies dans l'échantillon ne provenait des œuvres considérées en transit. L'échantillonnage avait une valeur de plus de 85 000 \$ et les œuvres d'art sélectionnées valaient entre 200 \$ et 20 000\$ chacune.

Nous avons effectué des visites surprises et nous avons identifié toutes les pièces sans difficulté et aux endroits désignés par rapport à l'information fournie dans le système de gestion *Collections virtuelles*.

Aucune recommandation à formuler

6. INVENTAIRE PERMANENT ET LE SYSTÈME DE GESTION COLLECTIONS VIRTUELLES

La collection est gérée par la responsable de la collection permanente qui fait partie du Service des arts, de la culture et des lettres de la Ville. La collection est informatisée à l'aide du système de gestion *Collections virtuelles* utilisant le logiciel de base de données File Maker Pros. Afin de vérifier l'exactitude de l'inventaire permanent de la collection permanente, nous avons sélectionné un autre échantillonnage de vingt-cinq œuvres d'art physiques, provenant tous de la réserve et nous avons vérifié son existence dans le système de gestion *Collections virtuelles*. Nous avons été en mesure d'identifier les vingt-cinq œuvres dans le système de gestion *Collections virtuelles*.

En ce qui concerne la sécurité du système de gestion *Collections virtuelles*, deux employées ont accès à celui-ci et l'accès est contrôlé par des mots de passe. Le terminal est dans un bureau fermé.

Aucune recommandation à formuler

7. ŒUVRES D'ART INTROUVABLES

Le Service des arts, de la culture et des lettres ne distingue pas les œuvres d'art qu'elle considère en transit et celles qui sont introuvables. Ainsi au moment de l'audit, il y avait 238 des 3 971 œuvres d'art ayant une valeur de 254 000 \$ qui étaient considérées en transit. Le transit est un espace d'entreposage temporaire pour les œuvres entrant et/ou sortant de la collection permanente. Par exemple, lors de la réfection d'un bureau, une œuvre d'art est placée dans un espace normé jusqu'à la fin des travaux.

Nous avons noté que les œuvres d'art identifiées dans cette catégorie ne sont pas toutes en transit. En 2011, le Service des arts, de la culture et des lettres a fait un inventaire physique des œuvres d'art et le Service n'a pas été en mesure d'identifier toutes les œuvres d'art inscrites à la base de données. En effet, dans la majorité des cas, le Service des arts, de la culture et des lettres n'a jamais vu l'œuvre ou ne connaît pas l'endroit original où cette œuvre se trouvait et où elle se trouve maintenant. Ces œuvres introuvables sont donc mal catégorisées comme étant « en transit ».

Aucune radiation à l'inventaire des œuvres d'art n'a été faite pour éliminer les pièces jugées introuvables de façon permanente. Une pièce peut être introuvable pour différentes raisons; volée, déplacée d'un endroit à l'autre sans autorisation, etc. Cependant, dans ce cas précis, il s'agit d'œuvres d'art qui étaient enregistrées au moment de la fusion des villes en 2002, mais qui n'ont jamais pu être localisées par la suite. Par conséquent, la base de données ne fournit pas une représentation exacte de la collection d'œuvres d'art. Il existe une surévaluation des quantités et de la valeur globale des œuvres d'art. Enfin, cette situation crée un fardeau supplémentaire pour les employées parce qu'ils doivent tenir compte, dans la base de données, d'œuvres qui ne seront vraisemblablement jamais retrouvées.

À mon avis, dans le but d'avoir une information exacte quant à la collection d'œuvres d'art détenues par la Ville et d'en connaître la vraie valeur, il faudrait radier les œuvres d'art qui demeurent introuvables. Une directive ou une politique de radiation devrait être émise pour permettre au service d'éliminer de l'inventaire les pièces manquantes après avoir obtenu l'assurance que ces pièces sont réellement manquantes.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION DE:

Mettre en place une procédure de radiation visant à corriger et établir les quantités et la valeur exacte des œuvres d'art. (VC1404-05)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Nous sommes d'accord avec la recommandation. Une nouvelle politique et procédure de gestion de la collection permanente est en cours d'élaboration (échéance prévue par la direction - décembre 2015.)

8. ÉMISSION DE REÇU FISCAL PAS LE SERVICE DES FINANCES

Le Conseil municipal a approuvé un moratoire sur l'acquisition des œuvres d'art en 2006. Un moratoire est une décision du Conseil qui annule temporairement certaines dispositions de la politique et dans ce cas, il s'agit de l'acquisition des œuvres d'art. D'autres dispositions, par exemple l'aliénation, restent en vigueur.

Ce moratoire a été levé et dument approuvé par le conseil à quatre reprises pour des dons exceptionnels provenant de citoyens de la Ville. Nous avons constaté que la Ville a acquis seize œuvres d'art suite à cette dérogation au moratoire. Le Service des finances qui est responsable d'émettre les reçus fiscaux a donc procédé à l'émission de ceux-ci après validation de leur valeur auprès d'experts lorsque la politique l'exigeait.

Nous avons examiné les seize reçus fiscaux émis et ils étaient conformes à la politique et procédure de gestion de la collection permanente (ACL-2007-01).

Aucune recommandation à formuler

CONCLUSION

Depuis la fusion de 2002, le Service des arts, de la culture et des lettres a établi un inventaire regroupant les œuvres d'art des différentes villes fusionnées; il s'est doté d'un outil informatique pour aider à la gestion de la collection. Malgré un personnel restreint, on peut observer une expertise qualifiée et enthousiaste. Ces deux aspects sont importants pour une saine gestion d'une collection d'œuvres d'art.

L'expertise et l'enthousiasme ne suffisent pas à assurer une pleine gestion de la collection permanente d'œuvres d'art. La collection d'œuvres d'art d'une valeur de près de 5 millions \$ est un actif patrimonial, culturel et financier important pour la Ville. La collection permanente doit recevoir toute l'attention qu'elle mérite. L'une des principales conclusions du rapport touche les conditions d'entreposage et d'exposition des œuvres d'art qui comportent des risques certains; à notre avis, ces risques devront être considérés dans les plus brefs délais.

Cette richesse qu'est la collection permanente doit aussi reposer sur une stratégie de diffusion. Cette stratégie doit être basée sur les objectifs de la Ville en matière culturelle. Comme nous l'avons indiqué dans les pages précédentes, il pourrait être relativement facile d'améliorer la diffusion de la collection d'œuvres d'art.

Il y a plusieurs défis à rencontrer et le Conseil devra faire des choix. À notre avis, il faut évaluer l'ampleur de la collection selon ses exigences de conservation, son utilisation et les ressources que la Ville veut lui consacrer.



4 ÉTAT ÉVOLUTIF DES PLANS D'ACTION/ MESURES CORRECTIVES

4

ÉTAT ÉVOLUTIF DES PLANS D'ACTION/MESURES CORRECTIVES

Nos missions d'audit portent sur un large éventail de sujets et permettent de formuler des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de la gestion municipale au sein de la Ville de Gatineau.

Nous poursuivons alors l'objectif de voir si nos recommandations ont été prises en compte et si les entités concernées ont remédié aux déficiences soulevées. L'état évolutif de chacune des recommandations est déterminé sur la foi des informations fournies par les directions de la Ville de Gatineau ou des organismes concernés et cet état est illustré par le tableau qui suit.

Avec la publication des rapports annuels du vérificateur général pour les années antérieures, 164 recommandations ont été émises aux dirigeants de la Ville de Gatineau et de ses organismes. De ce nombre, en date du présent rapport, 154 recommandations (94 %) ont été appliquées ou sont en voie de l'être.

Le tableau suivant recense les recommandations émises par le vérificateur général et leur progrès :

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION			
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée	
2009					
VC0903 / ADJUDICATION DES CONTRATS - VILLE					
VC0903-01	Mettre en place un processus formel d'analyse de risques lié à l'adjudication des contrats pour en effectuer un meilleur contrôle.			✓	
VC0903-02	Développer un système d'information des contrats octroyés à l'intention des directeurs de services imputables de fournir les analyses de gestion nécessaires au contrôle des risques.	✓			

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VC0903-03	Produire, interpréter et communiquer aux élus les analyses de gestion requises pour identifier les irrégularités ou les manquements et les besoins relatifs à la planification et à l'exécution des activités d'approvisionnement.	✓		
VC0903-04	Mettre en place les mécanismes de surveillance nécessaires au contrôle des risques liés à l'adjudication des contrats par la Ville de Gatineau.	✓		
VC0903-05	Veiller au respect de ses politiques d'adjudication de contrats quant au volet lié à la reddition de comptes des services municipaux.	✓		
VD0901 / ANALYSE DE RISQUES ORGANISATIONNELS				
VD0901-01	Doter la Ville de Gatineau d'une politique de gestion de risques organisationnels.	✓		
VF0904 / ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE				
VF0904-01	D'évaluer le coût d'implantation d'une mesure visant à permettre aux contribuables de bénéficier partiellement des avantages liés à la situation financière favorable de la Ville.			✓
VOR0901 / GESTION PRÉVENTIVE DES RISQUES ASSURABLES				
VOR0901-01	Doter la Ville d'une politique concrète en matière de gestion préventive des risques assurables.			✓
VOR0901-02	Désigner un mandataire devant prendre en charge la responsabilité de la gestion préventive des risques assurables.			✓

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR0901-03	Compléter le plan de relève informatique en cours pour les installations régissant les opérations critiques de la Ville.	✓		
VOR0901-04	Instaurer un fichier maître de gestion de risques devant répertorier toutes les informations pertinentes pouvant aider à déterminer le coût total du risque.			✓
VOR0901-05	Établir un mécanisme d'identification, de gestion et de suivi de tous les coûts liés aux accidents et incidents impliquant les équipements de la Ville.	✓		
VOR0901-06	Effectuer une étude actuarielle démontrant l'optimisation du fonds d'auto assurance.		✓	
VOR0901-07	Énumérer dans les formulaires d'inspection utilisés par les entrepreneurs retenus lors de l'appel d'offres, les éléments sur lesquels porte l'octroi d'un contrat.			✓
VOR0901-08	Développer un programme d'audit des services fournis par les entrepreneurs pour valider que le travail soit accompli selon les devis de soumission.			✓
VOR0901-10	Mettre en place un programme d'auto-inspection des équipements de sécurité incendie dont sont munis les édifices.			✓
VOR0901-11	Effectuer régulièrement une inspection consignée des lieux afin d'identifier les risques de responsabilité civile.	✓		

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR0901-12	Élaborer une procédure structurée de communications et de rétroaction entre les services utilisateurs et la Division de la gestion de la flotte et des équipements afin de pouvoir échanger sur les causes et les actions correctives.	✓		
VOR0901-15	Vérifier annuellement que la mise à jour des banques de données gérées par la Division des approvisionnements intègre de façon exhaustive tous les équipements sujets à inspection.			✓

2010

VC1002 / PROCESSUS DE COLLECTE DES ARGENTS DES PARCOMÈTRES, HORODATEURS ET STATIONNEMENTS

VC1002-03	Évaluer la possibilité de remplacer les parcomètres de type « Dual » et à banque courte par ceux à banque longue ou par des horodateurs.	✓		
VC1002-05	Donner suite aux recommandations émises en 2007 par le Service des finances de la Ville.	✓		

VC1003 / ADJUDICATION DES CONTRATS – PHASE 2

VC1003-04	Uniformiser les procédures d'invitation des fournisseurs au sein des différentes unités administratives suite à la mise en place du portail de fournisseurs.	✓		
VC1003-05	S'assurer que le portail de fournisseurs soit mis en place, tenu à jour et utilisé équitablement afin de prévenir tout favoritisme à l'égard des opportunités d'affaires.	✓		

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VC1003-06	Démontrer plus de rigueur dans la préparation des estimations de coûts de projets avant d'initier le processus d'adjudication.	✓		
VC1003-07	Prévoir un mécanisme de suspension du processus d'adjudication lorsque les prix reçus excèdent l'estimation établie par un pourcentage significatif préétabli.		✓	
VC1003-08	Initier les appels d'offres à des moments stratégiques dans le but d'augmenter le nombre de soumissionnaires et d'obtenir des prix plus compétitifs.			✓
VC1003-10	S'assurer que les intervenants impliqués dans le processus d'adjudication de contrats soient en mesure de consulter au besoin une liste fiable de déclarations de conflits d'intérêts (employés et élus).			✓
VC1003-12	Modifier le processus, accordant un ou des avenants à un contrat pour que celui-ci soit aussi sous la responsabilité de la division de l'approvisionnement en conformité avec l'octroi initial du contrat.			✓

2011

VOR1101 / PROCESSUS DE GESTION DES GRANDS PROJETS				
VOR1101-01	Élaborer une politique-cadre sur la gouvernance de grands projets municipaux.			✓
VOR1101-03	Élaborer un processus de transfert des connaissances permettant de documenter les leçons apprises et les connaissances acquises.			✓

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1101-04	Développer un système de contrôle des coûts de projet intégré avec le système financier central de la Ville.	✓		
VOR1101-05	Développer des indicateurs de rendement pour la gestion de projet qui permettraient de mesurer le rendement à l'égard de la conformité des travaux réalisés par rapport aux projets autorisés initialement, de la durée des projets, les coûts reliés au non-respect des échéanciers initiaux, les avenants (nombre et coûts), etc.			✓
VOR1101-06	Établir et communiquer un plan d'affaires rigoureux, documenté et complet dans le cadre de projets d'envergure.	✓		
VOR1101-07	Mettre en place un modèle permanent d'analyse des causes et d'évaluation des répercussions liées aux retards dans les échéanciers à livrer les produits finis.			✓
VOR1101-08	Améliorer les méthodes d'estimation utilisées par la Ville pour établir les coûts initiaux des travaux projetés.	✓		
VOR1101-09	Respecter les dispositions de la politique de gestion contractuelle en matière de délégation de pouvoirs en regard de l'approbation de travaux supplémentaires.			✓
VOR1101-10	S'assurer que les modalités contractuelles, reliées à la gestion de projet et au contrôle de qualité effectuées par des firmes indépendantes de l'entrepreneur, dans le contexte du mode de réalisation clé en main, incluent des exigences relatives à la validation des documents d'attestation de conformité fournis par les entrepreneurs.			✓

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1103 / PROCESSUS DE DÉLIVRANCE DES PERMIS D'AFFAIRES				
VOR1103D-02	Implanter l'approche du guichet unique au Centre de services de Hull afin de favoriser un processus clair et efficace dans la prestation de service au requérant.			✓
VOR1103D-04	Élaborer, un plan d'intégration, visant une utilisation uniforme du nouveau système d'informations en développement au sein de la Ville.	✓		
VOR1103D-05	Élaborer des mesures de rendement pour les activités relatives au processus de délivrance des permis d'affaires.	✓		
VOR1103D-06	Effectuer un suivi régulier des mesures de rendement en vue d'assurer une bonne performance des Centres de services et d'harmoniser les niveaux de services rendus dans tous les secteurs de la Ville.	✓		
VOR1103D-07	Adopter une pratique commune quant à l'utilisation des formulaires et l'appellation des autorisations.	✓		
VOR1103D-08	Établir un processus, des pratiques et des normes de traitement des demandes de permis d'affaires clairs et en assurer l'application uniforme dans tous les Centres de services.	✓		
VOR1103D-09	Mettre en œuvre un processus de contrôle de la qualité afin d'assurer que les procédures d'émission soient documentées, appliquées uniformément et en conformité des directives dans chacun des centres de services.	✓		

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1103D-10	Réviser ses pratiques dans le but d'éviter toutes situations d'iniquités entre requérants, eu égard aux situations de non-conformité aux divers règlements de la Ville.	✓		
VOR1104 / ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE EN MATIÈRE DE GESTION DES SITES CONTAMINÉS				
VOR1104-01	Formaliser le processus de mise à jour du Registre LQE et réaliser des contrôles périodiques des avis reçus.	✓		
VOR1104-02	Dresser un inventaire des sites connus par la Ville comme contaminés et qui sont sous la responsabilité de la Ville, et assurer sa mise à jour en compilant les informations relatives aux sites contaminés obtenues par les services impliqués.	✓		
VOR1104-03	Compléter et mettre à jour l'évaluation du risque de contamination des terrains dont la Ville est responsable.	✓		
VOR1104-04	Partager l'information contenue dans l'inventaire des sites connus comme contaminés ainsi que dans celui des sites potentiellement contaminés avec les intervenants pertinents.	✓		
VOR1104-05	Définir clairement les rôles et responsabilités des intervenants en matière de gestion des sites contaminés.			✓

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1104-06	Mettre à jour la planification de la Ville en matière de gestion des sites contaminés (dans le Plan d'action pour la mise en œuvre de la politique environnementale).	✓		
VOR1104-08	Mettre en place une procédure uniforme dans l'ensemble des centres de services pour l'octroi des permis de construction et de lotissement.	✓		
VOR1104-09	Intégrer les informations relatives au Registre LQE aux systèmes de permis de construction et de lotissement ou au système de géomatique (Infoterritoire).	✓		
VOR1104-10	Évaluer, dans le cadre de la révision de la planification de la Ville en matière de gestion des sites contaminés, les impacts financiers associés aux terrains sous la responsabilité de la Ville connus comme contaminés.	✓		
VOR1104-11	Élaborer un plan pour préparer la Ville à l'entrée en vigueur du chapitre SP3260 des normes comptables de l'ICCA.			✓
VD1101 / ANALYSE DE RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE				
VD1101-01	Doter la Ville de Gatineau d'une politique de gestion de risques liés à l'environnement et au développement durable.	✓		

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION			
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée	
2012					
VOR1203 / ÉVALUATION DE RENDEMENT DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX					
VOR1203-01	Développer une politique-cadre relative à l'évaluation annuelle de rendement de tout le personnel de la Ville de Gatineau.	✓			
VOR1203-02	S'assurer que cette politique-cadre relative à l'évaluation annuelle de rendement soit communiquée de façon officielle à tous les employés.	✓			
VOR1203-03	Développer, mettre en place et communiquer les outils liés à la démarche d'évaluation de rendement à tous les employés.			✓	
VOR1203-04	S'assurer que le processus d'évaluation de rendement soit intégré au plan de main d'œuvre et au plan de formation corporative en vue de maximiser son utilité comme outil de gestion.	✓			
VOR1203-05	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.			✓	
VOR1203-06	Clarifier les rôles et responsabilités des gestionnaires et du Service de ressources humaines en matière de gestion du processus d'évaluation annuelle de rendement des employés municipaux.	✓			
VOR1203-07	Développer et donner une formation obligatoire portant sur le processus d'évaluation de rendement à tous les employés-évaluateurs.	✓			

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1203-08	Mettre en place un système d'information avec des rapports de gestion contenant les principaux éléments des évaluations de rendement des employés municipaux.	✓		
VOR1203-09	Procéder à une révision en profondeur des éléments, devant être considéré aux formulaires d'évaluation du rendement, en usage à la Ville de Gatineau.	✓		
VOR1203-10	Mettre en place, pour chaque catégorie d'employés, un calendrier rigoureux de rappel, de rencontres et de suivi des évaluations.	✓		
VOR1204 / GESTION DU TRAITEMENT DES EAUX USÉES				
VOR1204-01	Adopter une politique de gestion intégrée des eaux usées en lien avec les engagements de la politique environnementale de la Ville.	✓		
VOR1204-02	Clarifier les rôles et les responsabilités au niveau de l'entretien préventif de l'ensemble des ouvrages de surverse du réseau de la Ville.			✓
VOR1204-03	Établir un plan d'action pour les deux services concernés (environnement et travaux publics) en vue d'établir un inventaire exhaustif des procédures écrites, liées à la gestion des eaux usées.	✓		
VOR1204-04	Développer un plan d'intervention intégré en lien avec la gestion des eaux usées, pour faire face aux situations d'urgence.	✓		

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1204-05	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.		✓	
VOR1204-06	Donner suite au diagnostic de la firme externe relativement aux zones prioritaires d'améliorations en regard à la gestion du traitement des eaux usées.			✓
VOR1204-07	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.	✓		
VOR1204-08	Développer des indicateurs de performance liés à la gestion du réseau d'égouts.	✓		
VOR1204-09	Assurer un processus indépendant de validation des données pour les ouvrages de surverse et pour les stations d'épuration.		✓	
VOR1204-10	Considérer le besoin d'installations additionnelles permettant une redondance dans le projet de modernisation de l'usine de Gatineau.		✓	
VOR1204-11	Mettre en œuvre un plan d'action pour limiter et/ou corriger les débordements non conformes d'eaux usées.	✓		
VOR1204-12	Mettre en place des mécanismes de surveillance appropriés pour répondre adéquatement aux exigences d'avis de déversement de plus de 48 h.		✓	

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION			
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée	
2013					
VF1307 / EF2013-DESTINATION GATINEAU					
VF1307-01	Élaborer un protocole d'entente avec Destination Gatineau dans le but de régir les ententes intervenues, les responsabilités, les droits et les obligations de chacune des parties liées par ledit protocole.	✓			
VOR1301 / ACCÈS INFORMATIQUES ET CONTROLE RELATIFS À LA PERTE DE RENSEIGNEMENTS					
VOR1301-01	Prioriser et établir un plan d'action lié à la sécurité informatique visant à atténuer les risques organisationnels soulevés dans les rapports d'experts.	✓			
VOR1301-02	Prioriser et devancer l'investissement prévu pour l'application financière informatique du Service des finances de la Ville de Gatineau.	✓			
VOR1301-03	Mettre en place un plan directeur des systèmes d'informations et ainsi établir un calendrier de remplacement des systèmes.	✓			
VOR1301-04	Restreindre les options d'utilisation de clés USB.	✓			
VOR1301-05	Mettre en place une politique de sécurité pour l'ensemble du matériel mobile utilisé par le personnel de la Ville de Gatineau.		✓		
VOR1301-06	Effectuer une mise à jour de la politique existante de sécurité entourant les téléphones mobiles intelligents afin de considérer les nouveaux risques associés aux applications téléchargeables.		✓		

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1301-07	Considérer et évaluer les risques entourant l'utilisation de l'infonuagique par ses usagers.		✓	
VOR1301-08	Mettre en place une politique pour l'établissement des copies de sauvegarde et une procédure documentée pour assurer l'intégralité de leur transport hors site.	✓		
VOR1301-09	Faire authentifier les différentes étapes du transport de copies hors site afin d'en assurer l'intégralité.	✓		
VOR1301-10	Mettre en place un plan en matière de remise en service de l'informatique en cas de sinistre.	✓		
VOR1302 / RÔLE ET LES CONTRÔLES EXERCÉS PAR LA VILLE SUR LA CONTRIBUTION MUNICIPALE ENVERS LA STO				
VOR1302-01	S'assurer que le processus budgétaire de la STO s'intègre formellement à celui de la Ville de Gatineau pour soutenir une cohérence entre les deux organisations.	✓		
VOR1302-02	Communiquer de façon officielle et formelle les décisions prises par le Conseil municipal ayant une incidence sur la préparation budgétaire de la STO.			✓
VOR1302-03	Définir clairement le rôle de l'administration municipale dans le processus menant à la contribution municipale annuelle au budget de la STO.	✓		
VOR1302-04	Mettre en place des contrôles administratifs à être exercés en regard de la contribution municipale annuelle et en documenter leur application.			✓

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1302-05	Élaborer un protocole d'entente-cadre afin de favoriser la mise en place de saines pratiques de gestion et d'améliorer une reddition de comptes et des communications rendues nécessaires dans un tel modèle de gouvernance.	✓		
VOR1304 / ANALYSE DES DONNÉES CONTRACTUELLES				
VOR1304-01	Créer une base de données afin de compiler, regrouper et analyser les coûts reçus dans les soumissions récentes, et rendre ces informations actualisées disponibles aux estimateurs afin qu'elles soient utilisées lors de la préparation d'estimations futures.	✓		
VOR1304-02	Développer des pratiques permettant l'analyse des écarts significatifs entre les prix reçus et les coûts estimés basés sur des données récentes, afin d'obtenir un degré d'assurance raisonnable que la Ville a obtenu les meilleurs prix possibles.			✓
VOR1304-03	Standardiser les bordereaux de soumission, notamment l'unité de mesure pour mieux comparer les prix (d'un item à l'autre, d'un projet à l'autre).	✓		
VOR1304-04	Considérer le rejet de soumissions qui présentent des anomalies importantes par catégorie d'items, et qui pourraient mettre leur conformité en cause.	✓		
VOR1304-05	Considérer l'octroi de contrats de pavage distincts lors de la réalisation de travaux de réfection des chaussées.			✓
VOR1304-06	Élaborer et mettre en œuvre des contrôles de surveillance ponctuels et aléatoires effectués par le personnel de la Ville, fondés sur une analyse des risques des différents types de contrats de services et travaux.	✓		

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1304-07	Abandonner les demandes de prix forfaitaires dans les bordereaux de soumission.			✓
VOR1304-08	Développer et utiliser des unités de mesure uniformes dans les devis et bordereaux de soumission, pour les items récurrents d'un appel d'offres à l'autre.	✓		
VOR1304-09	Développer des bordereaux de soumission permettant d'obtenir des coûts détaillés pour chaque item spécifié dans les devis.	✓		
VOR1304-10	Créer une base de données afin de compiler, regrouper et analyser les coûts reçus dans les soumissions récentes, et rendre ces informations actualisées disponibles aux estimateurs afin qu'elles soient utilisées lors de la préparation d'estimés futurs (suite à la standardisation des bordereaux de soumission).	✓		
VOR1304-11	Maximiser le nombre de soumissionnaires potentiels et inclure des fournisseurs de l'extérieur du marché local lors des appels d'offres sur invitation.			✓
VOR1304-12	Inviter les soumissionnaires sur une base rotative.			✓
VOR1304-13	Élaborer une stratégie de surveillance fondée sur une analyse de risques de ses différents contrats. Pour les contrats à risque plus élevé, une surveillance adéquate et/ou proportionnelle devrait être affectée.	✓		



SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VC1001 / ADJUDICATION DES CONTRATS - AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA				
VC1002-01	Revoir la convention liant la Corporation de l'aéroport et la Ville de Gatineau afin d'y inclure des dispositions couvrant la politique d'approvisionnement actuellement en vigueur au sein de l'administration de l'aéroport.	✓		
VC1002-02	Clarifier sa politique prévoyant des circonstances justifiant l'octroi de contrats à des fournisseurs uniques et préciser son processus d'approvisionnement lors des contrats ouverts.			✓
VC1002-03	Mettre en place des contrôles visant à assurer un contenu de dossier étayé quant aux étapes importantes du processus d'adjudication et que celui-ci contienne tous les documents requis.			✓
VC1002-04	Communiquer par écrit les résultats d'appels d'offres à tous les soumissionnaires participant au processus, qu'ils soient retenus ou non.			✓

**SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE - CLD GATINEAU**

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION		
		En cours	Non - Appliquée	Appliquée
VOR1201CLD / REDDITION DE COMPTES ET GOUVERNANCE AU DE-CLDG				
VOR-1201CLD-01	Poursuivre les efforts déjà entrepris afin d'instaurer un processus d'appréciation de l'efficacité du conseil d'administration et de ses sous-comités.			✓
VOR-1201CLD-03	Prendre les actions nécessaires pour redonner une crédibilité au projet « Gatineau, Ville d'affaires » et mettre en œuvre des saines pratiques de gestion de projet.			✓
VOR-1201CLD-06	Se donner des outils de gestion qui informent le DE-CLDG du coût unitaire des différents services rendus par DE-CLDG et du délai de traitement des dossiers des entrepreneurs afin d'assurer une saine utilisation de ses ressources.		✓	



5 RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL POUR L'EXERCICE 2014

LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

La fonction de vérificateur général a été instaurée au sein de *la Loi sur les cités et villes* en 2001 coïncidant ainsi avec le début des activités des grandes villes fusionnées au Québec. Les dispositions de cette loi portant sur le vérificateur général (annexe A) obligent ce dernier à déposer au conseil municipal le résultat de ses vérifications au plus tard le 31 août de chaque année.

MISSION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

La mission du Bureau du vérificateur général est intimement liée aux responsabilités des commettants et attentes des citoyens :

- favoriser, par l'audit indépendant, le contrôle du conseil municipal sur les actifs, les fonds et les biens publics et sur la façon dont les gestionnaires municipaux s'acquittent des responsabilités qui leur sont déléguées; et
- rassurer le citoyen quant à la fiabilité des renseignements qui lui sont transmis en lien direct avec le mandat donné aux élus.

NATURE ET PORTÉE DU MANDAT

La portée du mandat du vérificateur général, le budget minimum de fonctionnement du Bureau du vérificateur général (BVG) selon un pourcentage fixé par la Loi et la durée limitée du mandat (sept ans non renouvelables) représentent trois dispositions importantes comprises dans la Loi sur les cités et villes. Ensemble, ces dispositions contribuent à favoriser l'indépendance, l'impartialité, l'objectivité et l'autonomie du vérificateur général par rapport au conseil municipal et aux gestionnaires municipaux. Ces éléments sont essentiels à la réalisation de sa mission.

PERSONNE MORALE À VÉRIFIER	Vérification financière	Vérification de conformité	Vérification d'optimisation	Surveillance de la vérification financière	Vérification des comp- tés ou documents
Ville de Gatineau	●	●	●		●
Société de transport de l'Outaouais	●	●	●		●
Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa	●	●	●		●
Corporation du centre culturel de Gatineau (Maison de la culture)	●	●	●		●
Développement économique - CLD Gatineau	●	●	●		●
Jeux de la francophonie canadienne - Gatineau 2014	●	●	●		●
Place des festivals	●	●	●		●
Association des gens d'affaires et professionnels du vieux Gatineau				●	
Conseil de développement du sport de Gatineau				●	
Centre d'exposition l'Imagier				●	
Corporation d'aménagement de la Rivière Blanche de Gatineau inc.				●	
Festival de Montgolfières de Gatineau inc.				●	

Fondation de l'Université du Québec en Outaouais					●	
Grands feux du Lac Leamy					●	
Office municipal d'habitation de Gatineau					●	
Orchestre symphonique de Gatineau					●	
Soupe populaire de Hull inc.					●	
Association touristique de l'Outaouais					●	
Vision Centre-Ville de Gatineau					●	

Le mandat comporte trois volets importants, soit l'audit de gestion aussi appelée optimisation de ressources, l'audit financier et l'audit de conformité. Il va de soi que le vérificateur général réalise ses travaux d'audit en conformité aux méthodes de travail en vigueur qui respectent les normes de mission de certification.

Le volet d'audit de gestion cherche à déterminer jusqu'à quel point les ressources ont été gérées avec un souci d'économie et d'efficience et si l'on a mis en œuvre des procédés pour évaluer l'efficacité.

Ces audits de gestion exigent une étude détaillée des activités municipales, suivie d'une évaluation en fonction des objectifs poursuivis. Ceci implique de fixer préalablement les critères d'audit que le vérificateur prendra en considération pour porter un jugement sur la situation.

L'audit financier 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 normes comptables canadiennes pour le secteur public. En conformité avec l'article 107.7 de la Loi sur les cités et villes, il est tenu d'émettre une telle opinion sur les états financiers de la Ville et de toute personne morale dont la Ville nomme plus de 50 pour cent des membres du conseil d'administration.

L'audit de conformité vise à évaluer comment les décisions prises et les opérations menées l'ont été dans le respect des lois, des règlements, des politiques et des directives en vigueur à la Ville de Gatineau.

Le vérificateur général fait rapport au conseil municipal; il représente ainsi un instrument pour l'évaluation des activités de l'Administration et du pouvoir exécutif.

La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir des conclusions conformes aux objectifs établis pour chacune des missions d'audit réalisées.

Nous recueillons, par voie de recherches, références, analyses, entretiens et rencontres diverses, les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement nos conclusions propres à chacune des missions.

Les travaux d'audit sont conformes aux méthodes de travail en vigueur et respectent les normes de mission de certification établies par la profession.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Afin de s'acquitter efficacement de ses responsabilités, le vérificateur général s'est donné les objectifs suivants :

- remplir les obligations que définit la Loi sur les cités et villes sur la vérification des comptes et affaires de la Ville et effectuer les travaux d'audit nécessaires pour couvrir les différents champs de compétences du vérificateur général;
- contribuer à améliorer la qualité de la gestion publique de la Ville de Gatineau par des audits d'optimisation des ressources et y associer étroitement les gestionnaires;
- constituer, au besoin, des équipes de vérification compétentes en faisant appel à des ressources internes ou externes qualifiées et bien formées;
- respecter les normes d'audit formulées dans le manuel de l'Institut canadien des comptables agréés et dans les prises de position du Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public;
- participer étroitement aux différentes rencontres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec afin de faciliter des transferts technologiques en matière de vérification et de formation du personnel;
- utiliser de façon économique, efficiente et efficace les ressources à sa disposition;
- aider les élus municipaux et les membres de l'Administration municipale à améliorer la performance globale de la Ville de Gatineau au meilleur de sa connaissance;
- parfaire la formation des membres du Bureau du vérificateur général en participant à des sessions de formation professionnelle sous l'égide de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPAQ).

BILAN DES OPÉRATIONS 2014-2015

Le vérificateur général fait rapport au conseil municipal; il représente ainsi un instrument pour l'évaluation des activités de l'Administration et du pouvoir exécutif.

Dans son rapport annuel, il signale tout sujet ou cas qui découle de ses travaux d'audit et qui mérite d'être porté à l'attention des élus.

On y trouve les principales constatations qu'il a portées à la connaissance des dirigeants des entités vérifiées dans ses rapports internes.

TRAVAUX RÉALISÉS

Sur une base systématique, le Bureau du vérificateur général effectue les travaux suivants :

- planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des mandats d'intervention;
- maintenir les appuis nécessaires à l'exécution éclairée des mandats d'audit;
- rendre compte de ses conclusions sur les travaux d'audit réalisés;
- obtenir les états financiers vérifiés des organismes subventionnés à plus de 100 000 dollars par la Ville;
- effectuer le suivi des recommandations contenues aux rapports déposés antérieurement;
- fournir une expertise et un appui au comité de vérification.

En 2014, les travaux d'audit financier ont mené à l'émission d'opinions professionnelles sur les états financiers de la Ville de Gatineau, de la Société de transport de l'Outaouais, de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa, de Développement économique-CLD Gatineau, de la Corporation du centre culturel de Gatineau (Maison de la culture), de la Corporation des jeux de la francophonie canadienne – Gatineau 2014 et de Place des festivals.

Les travaux d'audit de conformité ont également permis de produire des opinions de conformité sur l'ensemble des sujets traités préalablement dans le rapport (chapitre 3).

Des mandats liés à l'audit de gestion ont porté sur la gestion des feux de circulation et la gestion des changements climatiques.

Le vérificateur général donne aussi à la population en général accès à ses rapports annuels par la voie du site Internet de la Ville.

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS EXTERNAUX SUR L'ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (L.C.V. 108.2.1)

Le vérificateur général lui-même n'échappe pas au contrôle minimum devant être en place dans une structure comme celle de la Ville de Gatineau.

Ainsi, en vertu de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur externe de la Ville doit vérifier les comptes relatifs au vérificateur général.

Je présente donc dans les pages suivantes, l'état des crédits et des dépenses du vérificateur général accompagné du rapport des vérificateurs externes (Deloitte) sur cet état des dépenses.

Rapport de l'auditeur indépendant

À Monsieur le Maire,
Aux membres du Conseil de la
Ville de Gatineau

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1. de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses ci-joint relatif au Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 (appelé ci-après le « relevé »).

Responsabilité de la direction pour le relevé

La direction du Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ce relevé conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le relevé, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que le relevé ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans le relevé. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que le relevé comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle du relevé afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble du relevé.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, le relevé des dépenses donne, dans tous ses aspects significatifs, une image fidèle des dépenses du Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.[®]

Gatineau, le 7 mai 2015

¹ FCPA auditeur, FCA, permis de comptabilité publique n° A115222

Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau

Relevé des dépenses
de l'exercice clos le 31 décembre 2014

	Réel 2014	Budget 2014
	\$	\$
Biens non durables	405	18 390
Déplacements et communication	4 331	8 180
Location d'équipements et entretien	1 490	4 530
Salaires et avantages sociaux	326 269	297 730
Services professionnels, formation et cotisations	165 283	353 586
	497 778	682 416

RESSOURCES

Mise en commun de l'expertise de vérification en milieu municipal

ASSOCIATION DES VÉRIFICATEURS MUNICIPAUX DU QUÉBEC (AVGMQ)

Le législateur a reconnu l'importance de la vérification législative dans les administrations municipales en obligeant toute ville de 100 000 habitants et plus à nommer un vérificateur général relevant directement du conseil municipal.

Dix villes du Québec se sont donc dotées d'une telle institution rejoignant ainsi les gouvernements du Canada et des provinces.

Les vérificateurs généraux municipaux nommés ont cru bon de former une association leur permettant de partager leurs expériences de travail et leurs expertises en vérification.

Les vérificateurs généraux des villes du Québec ont élaboré des programmes d'audit communs et, au cours des prochaines années, pourraient les réaliser conjointement. La réalisation de tels mandats a pour objectif d'assurer un effet multiplicateur de l'expertise accumulée et des résultats obtenus.

Le vérificateur général de la Ville de Gatineau estime importante une telle association et y participe activement. Son intérêt pour les aspects environnementaux constitue une ouverture à ce chapitre et pourra d'ailleurs s'inscrire dans cette mise en commun d'expertises.

De plus, cette association permet de favoriser les communications sur les prises de position et les nouvelles normes de CPA Canada, l'échange de renseignements comparatifs et la visite de conférenciers renommés. Au cours de l'année 2014, les membres se sont réunis à trois reprises.

FCVI

Cet organisme canadien à but non lucratif se veut un forum objectif axé sur la promotion et le renforcement de l'audit de performance, de la surveillance et de la reddition de comptes dans le secteur public au Canada et à l'étranger.

En 2014, le vérificateur général de la Ville de Gatineau a accepté de faire partie du comité directeur afin d'organiser le premier forum pancanadien sur l'audit municipal qui s'est déroulé les 3 et 4 novembre 2014 à Ottawa. Ce forum a permis de rassembler les vérificateurs généraux et les dirigeants principaux d'audit de seize municipalités à travers le Canada, en plus de la vérificatrice générale pour les administrations locales qui représente plus de 200 municipalités en Colombie-Britannique. Ce forum a favorisé le dialogue, l'échange de bonnes pratiques et a permis d'explorer les défis que pose l'Audit au palier municipal. Une deuxième édition de ce forum sera tenue à Montréal en 2015.

RESSOURCES PROFESSIONNELLES

Le vérificateur général a recours aux services de ressources professionnelles externes, principalement pour l'assister dans ses mandats d'audit, les diverses études et mandats spéciaux. En s'adjoignant, sur une base contractuelle, les services de personnes compétentes dans des domaines particuliers qui font l'objet d'un audit, le vérificateur général ajoute de la crédibilité à ses travaux.

Au cours de l'année, le vérificateur général a fait appel aux ressources professionnelles externes suivantes :

Deloitte
Raymond, Chabot, Grant, Thorton
Philip Ratté, CPA, CGA
Samson et associés
Pauline Blais, Consultation Inc.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

En vertu de l'article 107.17 de la Loi sur les cités et villes, le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs. Le 17 juin 2003, le conseil municipal se prévalait de ce droit et nommait 3 membres élus. Ce comité est notamment mandaté pour agir à titre d'intermédiaire entre le conseil et le vérificateur général.

Au cours de l'année 2014, les membres se sont réunis à huis clos à trois reprises. Dans son rôle de ressource, le Bureau du vérificateur général a fourni au comité de vérification de l'information et du soutien, ce qui a permis aux membres de s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités efficacement.

FORMATION

L'optimisation des ressources humaines œuvrant au sein du BVG passe en priorité par une formation et une mise à jour adéquate de cette formation.

Au cours de l'année de référence 2014-2015, le vérificateur a dépassé les exigences minimales de la profession en matière de développement professionnel par le biais d'acquisition et de mise à jour de connaissances. Une variété d'activités de formation a été suivie touchant, notamment, les normes comptables pour le secteur public et la gouvernance municipale pour un total de 70,0 heures.

A

ANNEXE A - DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES (L.R.Q.CHAPITRE C-19) SUR LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

ANNEXE A - DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES (L.R.Q.CHAPITRE C-19) SUR LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Québec 

Dernière version disponible

À jour au 1er juillet 2015

Ce document a valeur officielle.

Extrait de :

L.R.Q., chapitre C-19
Loi sur les cités et villes

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

2001, c. 25, a. 15.

107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

2001, c. 25, a. 15.

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

2001, c. 25, a. 15.

107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par:

- 1° 0,17% dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2° 0,16% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3° 0,15% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 4° 0,14% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5° 0,13% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6° 0,12% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7° 0,11% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50% seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5.

107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

2001, c. 25, a. 15.

107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires:

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50% des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50% de ses parts ou actions votantes en circulation.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20.

107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;

2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

1° des états financiers annuels de cette personne morale ;

2° de son rapport sur ces états ;

3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;

2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

2001, c. 25, a. 15.

107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

La municipalité et la personne qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge

utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15.

107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

2001, c. 25, a. 15.

107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

2001, c. 25, a. 15.

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment:

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21.

107.14. Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si:

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;
- 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22.

107.15. Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

2001, c. 25, a. 15.

107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15.

107.17. Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

V. — Vérificateur externe

108.2.1. Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé:

- 1° les comptes relatifs au vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à *la Gazette officielle du Québec*.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109.

VII. — Directeur général

113. Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête.

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.



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