

# Rapport annuel 2024



Soucieux de l'environnement, nous avons choisi de rendre disponible uniquement la version électronique de ce rapport sur notre site internet à l'adresse suivante : [bvgg.ca](http://bvgg.ca)



Vérificateur général  
de Gatineau

Gatineau, le 26 août 2025

Madame Maude Marquis-Bissonnette  
Mairesse de la Ville de Gatineau  
25, rue Laurier, 2<sup>e</sup> étage  
Gatineau (Québec) J8X 3Y9

Objet : Rapport annuel 2024 de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Madame la Mairesse,

En conformité avec l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes, c'est avec plaisir que je vous transmets, pour dépôt au conseil municipal, mon rapport annuel pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2024.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur externe indépendant sur le relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général.

Veuillez agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes salutations distinguées.

Johanne Beausoleil, CPA auditrice  
Vérificatrice générale

# Table des matières

<b>Partie 1 Observations de la vérificatrice générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Partie 2 Présentation du Bureau du vérificateur général.....</b>	<b>6</b>
<b>Partie 3 Audits financiers.....</b>	<b>8</b>
<b>Partie 4 Audits de performance.....</b>	<b>11</b>
<b>A - Mission d'audit de performance portant sur la revue des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau .....</b>	<b>12</b>
1. Introduction .....	13
2. Objectif et portée de l'audit .....	14
3. Conclusion .....	14
<b>B - Mission d'audit de performance portant sur le Plan d'action en itinérance.....</b>	<b>15</b>
1. Sommaire.....	16
2. Contexte .....	17
3. Objectif et portée de l'audit .....	21
4. Résultats de l'audit.....	22
5. Conclusion .....	31
<b>C - Mission d'audit de performance portant sur la gestion de la relève et le développement des talents.....</b>	<b>35</b>
1. Sommaire.....	36
2. Contexte .....	37
3. Objectif et portée de l'audit .....	40
4. Résultats de l'audit.....	41
5. Conclusion .....	61



<b>D – Mission d’audit de performance portant sur les dépenses de recherche et de soutien et l’utilisation des budgets alloués aux élus .....</b>	<b>71</b>
1. Sommaire .....	72
2. Contexte .....	74
3. Objectif et portée de l’audit .....	78
4. Résultats de l’audit .....	81
5. Conclusion .....	105
<b>Partie 5 Reddition de comptes.....</b>	<b>110</b>
<b>A – Conformité à l’article 107.9 de la Loi sur les cités et villes .....</b>	<b>111</b>
1. Contexte.....	112
2. Objectif et portée du mandat.....	113
3. Conclusion .....	115
<b>B – Suivi annuel des recommandations .....</b>	<b>116</b>
1. Processus de suivi des recommandations .....	117
2. Taux d’application des recommandations .....	118
<b>Partie 6 Rapport d’activités de la vérificatrice générale .....</b>	<b>142</b>
<b>Annexe A Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19).....</b>	<b>148</b>
<b>Annexe B Plan stratégique – Comparaison des cibles et des résultats.....</b>	<b>156</b>



# Partie 1 – Observations de la vérificatrice générale



# Observations de la vérificatrice générale

## Introduction

La Loi sur les cités et villes (ci-après « LCV ») exige la présence d'un vérificateur général pour les municipalités du Québec de 100 000 habitants et plus. La fonction du vérificateur général a été instituée afin de fournir aux élus et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion d'une municipalité. En vertu de la LCV, le vérificateur général doit transmettre au maire au plus tard le 31 août de chaque année, aux fins de dépôt auprès du conseil municipal, les résultats de ses audits pour l'exercice se terminant le 31 décembre précédent.

Le mandat du vérificateur général comporte les vérifications financières et la vérification de la conformité aux lois et règlements ainsi que de la performance de la Ville et de certains organismes visés par la LCV.

Cette section de mon rapport me permet de faire un retour sur les travaux réalisés au cours de l'année qui vient de s'écouler et de faire ressortir certains éléments importants.

## Revue des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau

L'audit des contrôles informatiques de la Maison de la culture s'inscrit dans un contexte où la sécurité des données, la disponibilité des systèmes et la confiance des utilisateurs sont des priorités essentielles. Dans ce contexte, la plateforme de billetterie en ligne utilisée par la Maison de la culture joue un rôle fondamental en permettant aux clients d'acheter des billets pour divers spectacles et événements culturels. La fiabilité et la sécurité des systèmes sont donc d'une importance fondamentale pour garantir la protection des renseignements sensibles appartenant aux clients ainsi que des données financières de l'organisation.

Dans ce contexte, l'audit des contrôles informatiques visait à évaluer la robustesse des mécanismes de sécurité et de gestion de risques mis en place par la Maison de la culture et la Ville de Gatineau, qui la soutient dans ses activités, dans le but de s'assurer que les contrôles en place sont efficaces et adéquats pour prévenir les incidents de sécurité et assurer la conformité aux normes et à la réglementation en vigueur. L'audit incluait également une évaluation des procédures de mise à jour des systèmes, de la gestion des identités et des accès et de la continuité des opérations.

La direction de la Maison de la culture et son personnel a apporté un soutien appuyé à l'audit et a démontré une très grande ouverture face à mes recommandations. Je les en remercie sincèrement.



# Gestion de la relève et du développement des talents

Depuis mon entrée en poste en 2017, j'ai effectué cette année un 5<sup>e</sup> audit dans un domaine relevant du Service des ressources humaines. Je suis encore surprise de constater tout le chemin qui reste à parcourir pour que la Ville de Gatineau soit une organisation performante et exemplaire dans ce secteur.

J'ai constaté en effet que les pratiques de gestion de la relève et de développement des talents de la Ville présentent des lacunes importantes. Les attentes de la Ville en matière de gestion de la relève ne sont pas formellement définies et la Ville ne dispose pas d'une vision claire et partagée avec l'ensemble de ses services. Puisque la Direction générale de la Ville n'a pas attribué les différentes responsabilités dans les processus concernés, il revient aux gestionnaires des services d'évaluer leurs besoins en relève et de prendre les mesures conséquentes. La prise en charge de la gestion de la relève est donc variable d'un service à l'autre, voire ponctuelle ou absente.

La Ville ne possède pas un portrait complet de son effectif actuel ni de sa projection. Sans ce portrait, il est impossible pour la Ville d'identifier adéquatement ses besoins présents et futurs et d'agir de manière proactive et stratégique sur le développement de sa relève.

La Ville a déployé des efforts considérables pour mettre en œuvre diverses initiatives isolées alors que les stratégies relatives à la gestion de la relève et au développement des talents sont ténues, voire absentes. Ces stratégies sont embryonnaires et leur efficience n'est pas mesurée. De plus, il n'est pas démontré qu'elles soient suffisantes, car les postes critiques ne sont pas systématiquement recensés. La Ville a évalué que le processus manuel de collecte et d'analyse de l'information nécessaire pour établir un portrait complet et fiable de ses effectifs par niveau de criticité était énergivore et a choisi d'attendre l'implantation du Système intégré de gestion des ressources humaines (SIGRH) pour combler cette lacune. Le lancement du SIGRH n'est cependant pas prévu avant octobre 2027 et la Ville tarde à mettre en place des processus dont la valeur serait appréciable lors de la conception et de la mise en œuvre du SIGRH.

Le Service des ressources humaines de la Ville offre de l'appui aux gestionnaires seulement lorsque ces derniers le demandent. Bien que les responsabilités en matière de gestion des talents soient partagées avec les gestionnaires, le Service des ressources humaines ne soutient pas de façon optimale les services dans l'atteinte de leurs objectifs organisationnels. Il met à leur disposition des outils de formation et de développement des compétences, mais leur connaissance et leur appropriation par les gestionnaires sont variables, rendant ainsi ces mesures minimales inefficaces et inéquitables.

Mon audit démontre clairement que la Ville n'est pas en mesure de gérer sa relève de façon continue et performante, que ce soit en raison des départs à la retraite, de la démission ou de l'absence prolongée de membres de son personnel. Encore une fois, la Ville devra utiliser des solutions réactives aux enjeux pourtant soulevés depuis plusieurs années par ses gestionnaires et moi-même, au bénéfice d'une prestation de service de qualité et continue pour ses citoyens.



## Plan d'action en itinérance

Mon audit a porté exclusivement sur le Plan d'action en itinérance et en développement social 2024-2029 et visait à évaluer la capacité de la Ville à planifier, mettre en œuvre, coordonner et suivre ses interventions dans le cadre de ce Plan.

La Ville a déployé des efforts considérables en 2024 pour structurer son action en matière d'itinérance, notamment à travers un processus consultatif rigoureux, la mise en place d'un comité interservices et l'affectation d'un budget substantiel de plus de 24 millions de dollars sur 5 ans.

Le Plan d'action en itinérance ne présente cependant pas de vision à long terme afin d'œuvrer, dans la limite des compétences de la Ville, à la prévention de l'itinérance, à l'accès au logement abordable et à la gestion de l'aménagement urbain inclusif. De plus, j'ai constaté que la coordination entre les services municipaux manque de structure et de cohésion.

Aucun suivi budgétaire de tous les coûts associés aux interventions en itinérance n'est effectué. La Ville n'a présentement donc pas la capacité de connaître avec précision les sommes totales dépensées en matière d'itinérance, puisque de multiples coûts ne sont pas répertoriés, comme ceux encourus par le Service de police et le Service de sécurité incendie de Gatineau. Le manque d'information relative à chaque initiative ou projet nuit également à l'évaluation de l'efficience et à la prise de décision stratégique.

Le Plan d'action en itinérance ne prévoit pas d'indicateurs de performance ni de mécanisme structuré pour le suivi des résultats. Finalement, les suivis réalisés demeurent incomplets et l'information partagée avec les élus, les partenaires et la population gatinoise concernant les actions entreprises en fonction des résultats escomptés est limitée.

## Remboursement des dépenses de recherche et de soutien et utilisation des budgets alloués aux élus

Mon audit a débuté en mai 2024 et les sujets abordés dans le cadre de ce projet ont fait l'objet de multiples articles et rubriques dans les divers médias tout au long de mes travaux jusqu'à la date de la publication de ce rapport.

Au début de mes travaux, la Ville avait identifié un enjeu concernant le pouvoir discrétionnaire accordé par la PO-035, qui permet à un élu d'autoriser une dépense au nom de la municipalité. La décision d'abroger cette politique a été approuvée le 8 juillet 2025 par les conseillers. Par ailleurs, les élus utilisent également les surplus accumulés des ex-villes à leur discréTION, qui s'élevaient à près de 900 000 \$ au 31 décembre 2023. Les soldes non dépensés de la politique concernant les dépenses de recherche et de soutien des conseillers (PO-033), habituellement transférés à l'année suivante, s'élevaient également à un peu plus de 200 000 \$ au 31 décembre 2023. La Ville devra revoir ces mesures afin de s'assurer de leur conformité avec la législation en vigueur et le principe de gestion rigoureuse des fonds publics.



J'ai constaté que les politiques analysées dans le présent audit ne sont pas claires, complètes et mises à jour régulièrement et par conséquent, qu'elles ne sont pas systématiquement respectées. De plus, aucune procédure ne permet de guider les services de la Ville et les élus dans leur application.

La reddition de comptes envers les citoyens concernant les politiques à l'étude est incomplète et parfois imprécise. De plus, le rachat des biens durables à leur juste valeur marchande qui sont financés par le budget de la PO-033 n'est pas adéquatement encadré, entraînant le risque que certains biens ne soient ni retournés à la Ville ni rachetés par l'élu à la fin de son mandat.

## Suivi des recommandations

Le taux d'application de mes recommandations émises entre 2016 et 2023 est de 76 %, comparativement à 70 % l'an passé pour la période comprise entre 2016 et 2022. Le nombre de plans d'action en réponse aux recommandations formulées dont la mise en œuvre est en cours s'élève à 73, tandis que le nombre de plans d'action dont la mise en œuvre n'a pas encore commencé s'élève à 26, sur un total de 412 plans d'action établis entre 2016 et 2023. Le taux d'application des quatre dernières années, de 2020 à 2023, se situe cependant à 64 %, un point de pourcentage inférieur au taux de l'an passé, pour les années 2019 à 2022.

L'amélioration du taux d'application des recommandations formulées par mon Bureau entre 2022 et 2023 démontre l'intérêt soutenu de l'administration municipale d'assurer l'amélioration continue des services municipaux. J'encourage cependant la Ville à poursuivre ses efforts pour conserver les échéanciers initiaux établis et améliorer son taux d'application des recommandations des quatre années les plus récentes.

## Remerciements

Je tiens à remercier mon équipe pour son excellent travail. J'aimerais également souligner la collaboration de la direction de la Ville et des entités qu'elle contrôle, ainsi que de leurs gestionnaires et de leur personnel à l'occasion des audits réalisés.



## Partie 2 – Présentation du Bureau du vérificateur général



# — Présentation du Bureau du vérificateur général

## Mandat

En vertu de l'article 107.7 de la Loi sur les cités et villes (LCV), le vérificateur général effectue à sa discrétion la vérification des comptes et affaires de la municipalité ainsi que de toute personne morale qui fait partie du périmètre comptable de la Ville et de toute personne morale qui est assujettie aux règles contractuelles municipales selon l'article 573.3.5 de la LCV, sous certaines conditions, ou dont la Ville de Gatineau :

- Nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration;
- Détient plus de 50 % des parts ou actions avec droit de vote ou en circulation.

La vérification des comptes et affaires de la Ville et de toute personne morale visée au paragraphe précédent comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

## Principes directeurs

Les principes directeurs qui régissent le Bureau du vérificateur général sont formulés dans le Plan stratégique 2023-2026. Le Plan stratégique définit la mission et la vision du Bureau du vérificateur général, ainsi que les valeurs et les orientations édictées. Les deux orientations définies dans le Plan sont appuyées par des objectifs et des indicateurs de performance qui sont évalués annuellement pour s'assurer de leur efficacité. Le résultat de cette évaluation est présenté à l'annexe B du présent rapport.



## Partie 3 – Audits financiers



# Objectif de l'audit financier

L'objectif de l'auditeur lors d'une mission d'audit d'états financiers est de fournir une assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives.

La direction de l'organisme a la responsabilité de la préparation et de la présentation des états financiers conformément au référentiel comptable applicable à son secteur d'activité, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.

La responsabilité de l'auditeur est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de son audit. Ses travaux sont effectués selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

## Organismes visés par l'audit financier

En vertu des articles 107.7 et 107.8 de la Loi sur les cités et villes, le vérificateur général doit effectuer, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci, 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.
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
  - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
  - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
  - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;



- d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
- e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, les organismes visés par l'audit financier étaient les suivants :

- Ville de Gatineau;
- Société de transport de l'Outaouais;
- Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa;
- Corporation du centre culturel de Gatineau;
- Investissement et développement Gatineau.

## Résultats

Pour l'exercice 2024, l'auditeur externe indépendant a réalisé l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau.

J'ai mené, en collaboration avec l'auditeur externe indépendant, l'audit des états financiers des quatre entités composant le périmètre comptable de la Ville, soit la Société de transport de l'Outaouais, l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa, la Corporation du centre culturel de Gatineau ainsi qu'Investissement et développement Gatineau.

Mes responsabilités consistaient à exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de mon audit, selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les rapports d'audit signés conjointement avec l'auditeur indépendant contenaient des opinions non-modifiées, à l'exception de celui de la Corporation du centre culturel de Gatineau en raison de cartes-cadeaux émises gratuitement en 2022 qui doivent être comptabilisées en réduction des produits de guichet au moment où le spectacle a lieu. L'incidence de cette dérogation aux Normes comptables du secteur public représente une surévaluation des revenus de 108 465 \$ et des produits perçus d'avance de 148 043 \$, ainsi qu'une sous-évaluation de l'actif net de 256 508 \$ au 31 décembre 2024.



## Partie 4 – Audits de performance



# A – Mission d'audit de performance portant sur la revue des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau

AP2303

13 novembre 2024



# 1. Introduction

L'audit des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau, connue sous le nom de la Maison de la culture, s'inscrit dans un contexte déterminant où la sécurité des données, la disponibilité des systèmes et la confiance des utilisateurs sont des priorités essentielles. Dans le paysage actuel du divertissement, les plateformes de billetterie en ligne jouent un rôle central en permettant aux clients d'acheter des billets pour une variété de concerts, de spectacles et d'événements sportifs et culturels. Par conséquent, la fiabilité et la sécurité de ces systèmes sont d'une importance fondamentale pour garantir une expérience utilisateur positive et la protection des données sensibles des clients.

Dans ce contexte, l'audit des contrôles informatiques visait à évaluer la robustesse des mécanismes de sécurité et de gestion de risques mis en place par la Maison de la culture et la Ville de Gatineau dans le but de s'assurer que les contrôles de sécurité informatique, tels que la gestion des accès et la protection des données, sont efficaces et adéquats pour prévenir les incidents de sécurité et assurer la conformité aux normes et à la réglementation en vigueur. L'audit incluait également une évaluation des procédures de mise à jour des systèmes, de la gestion des identités, et de la continuité des opérations en cas d'incidents.

Dans un environnement où les cyberattaques et les violations de données sont de plus en plus fréquentes, il est important que les organismes comme la Maison de la culture maintiennent des normes élevées en matière de sécurité informatique. Les cyberattaques peuvent non seulement compromettre des données sensibles, mais aussi perturber les opérations et nuire à la réputation de l'organisation. Par conséquent, le présent audit visait à identifier les lacunes et les faiblesses potentielles dans les systèmes de sécurité actuels, à recommander des mesures correctives et à renforcer la confiance des clients envers l'organisation.

La responsabilité des contrôles informatiques relatifs aux activités de la Maison de la culture est partagée avec la Ville.

Le Service des technologies de l'information (TI) de la Ville héberge et gère l'infrastructure informatique utilisée pour les activités de la Maison de la culture. Cette responsabilité inclut la gestion des serveurs et des bases de données nécessaires au système de billetterie, ainsi que l'application des mises à jour logicielles visant à maintenir la sécurité et la performance du système. Le Service des TI est également chargé de la gestion de l'infrastructure réseau de la Maison de la culture, de la gestion des accès au réseau, aux serveurs et aux bases de données qui soutiennent les activités de la Maison de la culture, ainsi que de la reprise informatique en cas de panne ou d'incident majeur.

La Maison de la culture est responsable, entre autres, de plusieurs aspects clés de la gestion de la sécurité informatique et de l'intégrité des activités, notamment la gestion des accès au système de billetterie qui vise à garantir que seuls les utilisateurs autorisés peuvent accéder aux systèmes critiques. La Maison de la culture a également un rôle à jouer pour garantir la sécurité des informations de ses clients, en protégeant les données personnelles et financières contre les accès non autorisés et les cyberattaques. En outre, la Maison de la culture participe au



processus de validation des mises à jour du système de billetterie pour s'assurer que les nouvelles versions ne compromettent pas le fonctionnement du système. Enfin, la Maison de la culture est responsable de valider l'authenticité et l'intégrité des transactions pour s'assurer que toutes les opérations sont enregistrées et traitées de manière sécurisée et fiable.

## — 2. Objectif et portée de l'audit

### Objectif de l'audit

Notre audit visait à examiner les mesures de sécurité et de contrôle mises en place pour protéger les données sensibles des clients, assurer la disponibilité des systèmes et prévenir les accès non autorisés.

Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre mai 2023 et avril 2024; cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en mai 2024.

### Portée et méthodologie de l'audit

La méthodologie d'audit adoptée pour la revue des contrôles informatiques de la Maison de la culture est basée sur un processus rigoureux et structuré visant à garantir une évaluation complète et fiable des contrôles en place. Les étapes et procédures d'audit suivies pour atteindre cet objectif étaient les suivantes :

- Planification de l'audit visant à déterminer l'objectif, la portée et les échéances du projet. Cette phase comprenait également la compréhension du contexte opérationnel de la Maison de la culture, ainsi que l'identification des risques associés à ce contexte;
- Examen des contrôles informatiques inclus dans la portée du mandat. Cette étape comprenait la revue des documents pertinents et la conduite d'entrevues avec le personnel clé;
- Tests d'efficacité opérationnelle pour évaluer l'efficacité des contrôles informatiques afin de valider leur efficacité, notamment en ce qui concerne la gestion des accès. Ces tests ont permis de vérifier si les contrôles fonctionnent comme prévu et sont en accord avec les bonnes pratiques en la matière.

## — 3. Conclusion

Notre audit a cerné certains domaines dont les pratiques et processus de contrôle pourraient être améliorés, ce qui a donné lieu à des recommandations reçues favorablement par la direction de la Maison de la culture et du Service des technologies de l'information de la Ville de Gatineau. La mise en œuvre des plans d'action élaborés afin de répondre aux recommandations est en cours.



# B—Mission d'audit de performance portant sur le Plan d'action en itinérance

AP2401

9 juin 2024



# 1. Sommaire

Ce rapport porte exclusivement sur le Plan d'action en itinérance et en développement social 2024-2029 de la Ville de Gatineau. Il vise à évaluer la capacité de la Ville à planifier, mettre en œuvre, coordonner et suivre ses interventions dans le cadre de ce Plan.

La Ville de Gatineau a déployé des efforts considérables en 2024 pour structurer son action en matière d'itinérance, notamment à travers un processus consultatif rigoureux, la mise en place d'un comité interservices et l'affectation d'un budget substantiel de plus de 24 millions de dollars sur 5 ans. La volonté d'agir, la mobilisation de plusieurs services municipaux et le développement de nouvelles initiatives témoignent d'un engagement réel à mieux répondre aux besoins observés sur le terrain. Toutefois, nos travaux d'audit ont permis de constater que la coordination entre les services municipaux repose encore en grande partie sur des échanges ponctuels ou bilatéraux.

Sur le plan de la planification stratégique, le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 est bien ancré dans une démarche consultative inclusive. Toutefois, plusieurs intervenants ont souligné l'absence d'une vision à long terme. En effet, la prévention de l'itinérance, l'accès au logement abordable ou l'aménagement urbain inclusif<sup>1</sup> permettent d'agir en amont du phénomène et peuvent apporter des solutions durables aux situations qui mènent à l'itinérance.

Nous avons constaté l'absence de mécanisme de suivi budgétaire permettant de suivre l'ensemble des coûts associés aux interventions en itinérance. Le manque de ventilation budgétaire par initiative ou action nuit à l'évaluation de l'efficience et à la prise de décision stratégique. De plus, il ne semble pas y avoir d'arrimage clair entre les montants alloués, les activités planifiées et les mécanismes de suivi; il demeure alors difficile de prévoir si l'ensemble des actions prévues seront effectivement mises en œuvre avec les ressources disponibles. Certains services ont également signalé une pression sur les ressources humaines, sans ajustement systématique des effectifs.

Le Plan d'action en itinérance et développement social 2024-2029 ne prévoit pas d'indicateurs de performance ni de mécanisme structuré pour le suivi des résultats. Nous avons constaté que les

## Portée du mandat

Cet audit ne traite pas de l'ensemble de la problématique de l'itinérance sur le territoire gatinois, qui relève en grande partie des responsabilités provinciales (logement, santé et services sociaux) et de la concertation régionale. Il n'évalue pas non plus la situation individuelle des personnes en situation d'itinérance ni l'efficacité globale du système de soutien à l'échelle régionale. Cette précision est essentielle pour bien comprendre la portée de nos travaux, qui se concentrent uniquement sur les champs d'action municipaux.

<sup>1</sup> L'aménagement urbain inclusif désigne une approche de planification et de développement des espaces publics et de l'environnement bâti qui vise à répondre aux besoins de l'ensemble de la population, en particulier des personnes en situation de vulnérabilité. Par exemple, cela peut se traduire par le développement de logements abordables, l'accès facilité aux transports en commun ou l'aménagement d'espaces publics accessibles et sécuritaires pour tous.



suivis réalisés demeurent fragmentés et l'information partagée avec les élus, les partenaires et la population est limitée. Une stratégie de communication plus claire aiderait à mieux faire connaître les actions entreprises.

La participation de la Ville aux instances régionales est active, bien que son pouvoir d'influence demeure restreint en raison des responsabilités provinciales. L'efficacité du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 de la Ville pourrait toutefois être renforcée par une coordination interservices plus structurée, l'adoption d'une stratégie de communication performante et une vision à plus long terme intégrant les leviers municipaux disponibles. Ces améliorations contribueraient à consolider l'impact des interventions de la Ville, à favoriser l'adhésion des partenaires et à renforcer la transparence envers la population.

## 2. Contexte

### Une augmentation marquée de l'itinérance

**au Québec.** Au cours des dernières années, les municipalités du Québec ont été confrontées à une recrudescence de l'itinérance, tant visible qu'invisible. Ce phénomène s'est intensifié dans un contexte de crise du logement, d'inflation, de fragilité des réseaux de soutien communautaire et de difficultés d'accès aux services de santé et sociaux.

La cohabitation dans l'espace public, les campements informels et la précarisation de nouvelles populations, qui illustrent l'itinérance visible, ont accentué les tensions et la complexité de la réponse à apporter, sans compter l'itinérance invisible qui comprend les personnes sans domicile stable qui ne sont pas perceptibles dans l'espace public. Bien qu'elles échappent souvent aux décomptes officiels, ces personnes vivent une grande précarité et ont également besoin de soutien.

Un bilan<sup>2</sup> de l'itinérance par région au Québec publié en 2022 révèle que la région de l'Outaouais a connu la plus forte augmentation de l'itinérance au Québec depuis 2018, avec une hausse estimée à 268 %. Cette croissance rapide, notamment sur le territoire de la Ville de Gatineau, exige des interventions plus structurées et concertées, tant sur le plan de la prévention que de l'urgence sociale.

**Partage des responsabilités dans la lutte contre l'itinérance.** Au Canada, la lutte contre l'itinérance repose sur la collaboration de nombreux acteurs, notamment les gouvernements fédéral et provinciaux, les administrations municipales, ainsi que divers partenaires du milieu communautaire.

### Qu'est-ce que l'itinérance?

L'**itinérance visible** se manifeste dans l'espace public (rues, campements et parcs).

L'**itinérance invisible**, souvent méconnue, touche les personnes sans domicile stable qui trouvent temporairement refuge chez des proches, dans des voitures ou des logements inadéquats.

Les deux formes d'itinérance nécessitent des réponses adaptées et concertées.

<sup>2</sup> Rapport de dénombrement 2022 – Publications du ministère de la Santé et des Services sociaux ([gouv.qc.ca](http://gouv.qc.ca)).



**Palier fédéral.** Le gouvernement fédéral intervient à travers des programmes de financement de projets de lutte contre l'itinérance. Récemment, les programmes ont intégré l'approche logement d'abord (« Housing First »). Ces programmes sont destinés à soutenir des projets visant à prévenir et à réduire l'itinérance à l'échelle des communautés locales. Parmi ces programmes, figurent la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPL) 2014-2019, ainsi que le programme « Vers un chez soi » 2019-2024 : La stratégie canadienne de lutte contre l'itinérance<sup>3</sup>.

**Palier provincial.** Le gouvernement du Québec déploie son action à travers l'aide sociale, le logement social avec support communautaire, l'éducation, la santé et, depuis 2014, une politique nationale interministérielle de lutte à l'itinérance<sup>4</sup>. Cette politique est bâtie en collaboration avec les partenaires sociaux, le milieu de la recherche et les décideurs politiques. Elle définit l'itinérance comme suit : « un processus de désaffiliation sociale et une situation de rupture sociale qui se manifestent par la difficulté pour une personne d'avoir un domicile stable, sécuritaire, adéquat et salubre en raison de la faible disponibilité des logements ou de son incapacité à s'y maintenir et, à la fois, par la difficulté de maintenir des rapports fonctionnels, stables et sécuritaires dans la communauté. L'itinérance s'explique par la combinaison de facteurs sociaux et individuels qui s'inscrivent dans le parcours de vie des hommes et des femmes ».

Le logement, les services de santé et les services sociaux, le revenu, l'éducation et la réinsertion ainsi que la cohabitation sociale et la judiciarisation constituent les cinq axes de cette politique. Pour la mettre en œuvre, le gouvernement du Québec a lancé en 2015 le Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020<sup>5</sup>, suivi par le Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026 (PAII) à la fin de l'automne 2021<sup>6</sup>.

**Palier régional.** Un Plan d'action régional communautaire intégré et interministériel (PARCII) en itinérance 2021-2026<sup>7</sup> pour la région de l'Outaouais a été rédigé au printemps 2022. Il prend en compte les orientations ministérielles et les investissements reçus à ce moment. Plusieurs partenaires sont mobilisés dans la région de l'Outaouais pour atteindre les objectifs du PARCII. Le Centre intégré de santé et des services sociaux de l'Outaouais (CISSSO) assume la responsabilité de fournir le leadership nécessaire à la mise en œuvre de ce plan. Il doit également coordonner les acteurs du milieu, à travers le Comité directeur interministériel de lutte à l'itinérance de l'Outaouais (CDIIO). La Ville de Gatineau participe activement à cette table de concertation, aux côtés de nombreux partenaires issus des milieux institutionnels et communautaires.

**Palier municipal.** Les municipalités interviennent et luttent contre l'itinérance à travers le déploiement de plans d'action ainsi que de politiques et de procédures d'intervention.

---

3 Logement, Infrastructures et Collectivités Canada – À propos de Vers un chez-soi : la stratégie canadienne de lutte contre l'itinérance.

4 Politique nationale de lutte à l'itinérance – Ensemble pour éviter la rue et en sortir – Publications du ministère de la Santé et des Services sociaux ([gouv.qc.ca](http://gouv.qc.ca)).

5 Plan d'action interministériel en itinérance 2015-2020 – Mobilisés et engagés pour prévenir et réduire l'itinérance – Publications du ministère de la Santé et des Services sociaux ([gouv.qc.ca](http://gouv.qc.ca)).

6 Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026 – S'allier devant l'itinérance – Publications du ministère de la Santé et des Services sociaux ([gouv.qc.ca](http://gouv.qc.ca)).

7 Plan d'action régional, communautaire intégré et interministériel en itinérance ([gouv.qc.ca](http://gouv.qc.ca)).



Devant cette réalité, la Ville de Gatineau a adopté en 2020 le Cadre de référence municipal en itinérance<sup>8</sup> et a élaboré le Plan d'action en itinérance et en développement social 2021-2023 afin de structurer ses interventions locales. Coordonné par le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés, ce Plan vise à structurer l'intervention municipale autour d'axes comme la gouvernance, le logement, le vivre-ensemble, les services de proximité et la communication. La Ville a actualisé le Plan d'action en itinérance et en développement social en novembre 2024.

En raison des responsabilités municipales liées directement ou indirectement au phénomène de l'itinérance, plusieurs services de la Ville sont impliqués dans la mise en œuvre du Plan d'action qui en découle. Ainsi, des services comme le Service de l'urbanisme et du développement durable ainsi que le Service de police sont également sollicités.

Depuis 2024, un conseiller municipal agit à titre de commissaire à l'itinérance afin d'assurer un leadership politique, et la mairesse a publiquement exprimé la volonté d'assumer un rôle plus affirmé dans la lutte contre cet enjeu majeur.

La figure 1 suivante présente les responsabilités des services municipaux de la Ville dans la mise en œuvre du Plan d'action en itinérance et en développement social ainsi que leurs domaines de compétences.

**Figure 1 — Responsabilités des services municipaux**

Services	Rôles
Loisirs, sports et développement des communautés	Plan d'action en itinérance
	Plan d'action lié à la Politique de développement social
	Cadre de soutien au développement des communautés
	Ententes de partenariats avec les organismes
	Mobilisation des partenaires en matière de logement et lors de situation exceptionnelle
	Plan d'action du vivre-ensemble
	Mesures en cas d'urgence (soutien aux sinistrés)
	Plan directeur des infrastructures récréatives, sportives et communautaires
Infrastructures	Aménagement des infrastructures

8 Cadre de référence municipal en itinérance ([gatineau.ca](http://gatineau.ca)).



**Figure 1 – Responsabilités des services municipaux (suite)**

Services	Rôles
Urbanisme et développement durable	L'aménagement du territoire, l'habitation et la salubrité
	Politique d'habitation
	Plan d'urbanisme
	Schéma d'aménagement
	AccèsLogis
	Construction des logements abordables
	Règlementer les constructions (dont les maisons de chambres)
Police	Application des lois
	Sécurité publique
	Solutions aux enjeux liés à l'itinérance
	Dialogue entre ses agents et les personnes vivant en situation d'itinérance
	Unité d'intervention de crise (UNIC)
	Service d'accompagnement dans le processus judiciaire
	Processus visant la déjudiciarisation
Affaires juridiques	Accompagnement à la cour
	Programme de déjudiciarisation
Arts, culture et lettres	Bibliothèques
Travaux publics	Entretien des espaces publics
	Aménagement des espaces publics

Source : Extrait de la page 14 du Cadre de référence municipal en itinérance de la Ville de Gatineau 2020

**Palier communautaire.** Le rôle des organismes communautaires, tels que le Collectif régional de lutte à l'itinérance en Outaouais (CROL) et le BRAS Outaouais – Prévention et intervention en VIH et consommation sécuritaire, bien qu'il ne fasse pas l'objet d'une analyse détaillée dans le cadre du présent mandat, a été considéré dans l'élaboration des constats et des recommandations. La position centrale de ces organismes dans la mise en œuvre des interventions, tant comme relais de proximité que comme interlocuteurs auprès des instances municipales et gouvernementales, éclaire certaines orientations du Plan d'action en itinérance et en développement social et permet de mieux saisir les enjeux soulevés sur le terrain.



**Autres intervenants.** Des acteurs du secteur privé sont également impliqués. Le Village Transition est une initiative novatrice implantée à Gatineau, qui vise à offrir une solution d'hébergement transitoire à environ 100 personnes en situation d'itinérance. Porté par l'organisme sans but lucratif Transition Québec, le projet est financé en partie par des fonds privés, avec le soutien financier du gouvernement provincial et de la Ville de Gatineau. Toutefois, cette initiative ne fait pas partie du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025–2029; il s'agit d'un projet indépendant, mené par un organisme externe en dehors du cadre municipal officiel.

## 3. Objectif et portée de l'audit

### 3.1 Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025–2029 de la Ville de Gatineau. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Notre audit visait à s'assurer que les pratiques de gestion et les actions mises en place par la Ville dans le cadre de la lutte contre l'itinérance sont efficaces et permettent d'atteindre les résultats attendus. Considérant les responsabilités circonscrites de la Ville de Gatineau en matière d'itinérance en raison du rôle de premier plan joué par le CISSSO, notre audit portait seulement sur le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025–2029 de la Ville.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à tirer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

Le Bureau du vérificateur général de Gatineau applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2), présentées dans le Manuel de CPA Canada. Ces normes exigent du cabinet qu'il conçoive et maintienne un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie,

#### Pourquoi auditer uniquement le Plan d'action en itinérance et en développement social de la Ville?

Le Plan d'action est le seul outil que la Ville contrôle directement. La situation globale de l'itinérance dépend grandement de décisions provinciales et communautaires, hors du champ d'intervention direct de la municipalité.



lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## 3.2 Portée et méthodologie de l'audit

Ce rapport porte exclusivement sur le Plan d'action en itinérance et en développement social 2024-2029 de la Ville de Gatineau. Il vise à évaluer la capacité de la Ville à planifier, mettre en œuvre, coordonner et suivre ses interventions dans le cadre de ce Plan.

**Limite du mandat.** Notre évaluation porte exclusivement sur les interventions planifiées, financées et mises en œuvre dans le cadre de ce Plan. Elle ne vise pas à évaluer la problématique globale de l'itinérance sur le territoire gatinois, qui implique de nombreux facteurs extérieurs au contrôle direct de la Ville, notamment les services de santé, le logement social et les politiques provinciales en matière de lutte à l'itinérance.

Nos travaux visaient principalement les activités qui ont eu lieu entre le 6 octobre 2021, date à laquelle le premier Plan d'action en itinérance et en développement social 2021-2023 est entré en vigueur, et le 15 mars 2025; cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en mars 2025.

La méthodologie utilisée pour l'audit a compris les étapes décrites ci-dessous :

- Étude de la gouvernance et des cadres de référence pour gérer l'itinérance au niveau municipal, régional, provincial et fédéral;
- Entrevues avec les intervenants clés des différents services sélectionnés de la Ville (Service des loisirs, des sports et du développement des communautés, Service de l'urbanisme et du développement durable, Service de police, Service des finances et Direction générale) et certains partenaires externes pertinents pour approfondir la compréhension des pratiques, des mesures, des outils en place et des collaborations servant à encadrer la gestion de l'itinérance;
- Étude des données financières et statistiques et revue documentaire des politiques, directives et procédures existantes au sein de la Ville de Gatineau et des différents paliers gouvernementaux.

## 4. Résultats de l'audit

### 4.1 Introduction

La Ville de Gatineau a déployé des efforts importants en 2024 pour structurer son action en itinérance, notamment à travers un processus consultatif rigoureux, la mise en place d'un comité interservices, et l'affectation d'un budget substantiel. La volonté d'agir, la mobilisation de plusieurs services municipaux et le développement de nouvelles initiatives témoignent d'un engagement réel à mieux répondre aux besoins observés sur le terrain.



## 4.2 Gouvernance et coordination interservices

Les documents consultés et les entrevues réalisées indiquent que la Ville de Gatineau a entrepris des efforts pour structurer son intervention municipale en matière d'itinérance. Le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 prévoit notamment la mise en place d'un comité interservices et d'un comité de pilotage. Plusieurs services municipaux participent aux actions mises en œuvre dans le cadre du Plan.

Par le passé, les responsabilités des services municipaux n'étaient pas formellement définies. Certains services, comme le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés et le Service de police, assumaient un rôle central dans la coordination des actions, sans que ce rôle ait été clairement officialisé.

Le nouveau Plan d'action en itinérance et en développement social adopté en décembre 2024 stipule clairement que le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés pilote la planification et la mise en œuvre du Plan et des interventions en itinérance. Toutefois, nous avons constaté au moment de notre audit que la coordination avec les autres services de la Ville s'appuie principalement sur des échanges ponctuels ou bilatéraux. Selon le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029, près de 17 services municipaux sont impliqués dans sa mise en œuvre.

La complexité de la gouvernance en matière d'itinérance, notamment en raison du chevauchement entre les différents paliers d'intervention (municipal, provincial et communautaire), limite la capacité d'agir de la Ville sur certains leviers essentiels. Par exemple, bien que le logement social – c'est-à-dire des logements à loyer modique subventionnés par l'État et destinés aux personnes ou familles à faible revenu – constitue un facteur déterminant dans la prévention et la réduction de l'itinérance, la Ville ne détient pas l'ensemble des compétences directes en la matière, celles-ci relevant principalement du palier provincial. Dans ce contexte, la Ville agit principalement en appui, en facilitant la concertation entre les partenaires et en créant des conditions favorables à l'intervention. Les principaux acteurs incluent les centres intégrés (universitaires) de santé et de services sociaux (CISSS ou CIUSSS) et les organismes communautaires spécialisés en itinérance. Toutefois, la Ville dispose de certains leviers pouvant appuyer les interventions, comme l'aménagement urbain, la réglementation de l'espace public, le soutien aux organismes et la coordination locale des divers acteurs. Ces outils peuvent contribuer à créer un environnement plus favorable à l'intervention sociale et à renforcer la cohérence et la portée des actions municipales.

L'adoption du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 marque un pas vers une prise en charge particulière de la Ville en matière d'itinérance, considérant son champ de compétence limité. Toutefois, en l'absence de mécanismes formalisés de coordination entre les services au sein de la Ville, il existe un risque de décalage entre les interventions opérationnelles et les orientations stratégiques prévues.



## Recommandation au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

**AP2401-01**

Clarifier et documenter les rôles et les responsabilités des différents services municipaux impliqués dans la mise en œuvre du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029, afin de s'assurer d'une coordination efficace.

## Plan d'action et échéancier du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

Un comité de coordination interservices a été mis en place en février 2025 afin d'assurer une coordination efficace de l'ensemble des actions des différents services municipaux impliqués dans la mise en œuvre du PAIDS. Le comité de coordination est utilisé pour documenter le type et le nombre d'interventions effectuées par les services municipaux afin d'en assurer une priorisation adéquate, identifier les interdépendances et confirmer la séquence la plus efficace des interventions. Les rôles et responsabilités des services municipaux et leur contribution à la réalisation du plan d'action est donc ajusté en continu.

**Échéancier : Terminée**

## 4.3 Planification et adaptation des actions

Le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 a été élaboré à la suite d'un processus de consultation structuré mené par la Ville de Gatineau. Celui-ci comprenait notamment un sommet de deux jours sur l'itinérance, des groupes de discussion ciblés, une consultation publique en ligne ainsi que la participation de personnes en situation d'itinérance. Ce processus visait à recueillir une diversité de points de vue afin d'orienter les priorités du Plan et d'assurer une certaine représentativité des besoins identifiés sur le territoire. Ce Plan présente plusieurs axes d'intervention et prévoit une mise à jour annuelle du portrait de l'itinérance.

Le Plan est doté d'un financement sans précédent de près de 5 millions de dollars annuellement, comparativement à moins de 300 000 \$ précédemment. Peu de villes comparables au Québec se sont dotées d'un budget de cette ampleur à même leurs fonds, sans soutien provincial. Par exemple, les villes de Sherbrooke et de Trois-Rivières ont développé et mis en place des plans d'action<sup>9</sup>, mais ceux-ci ne comprennent pas d'engagements financiers clairs aussi significatifs que ceux de la Ville de Gatineau pour lutter contre l'itinérance.

<sup>9</sup> En novembre 2024, la Ville de Trois-Rivières a lancé son Plan d'action concerté en cohabitation sociale 2025-2027 et la Ville de Sherbrooke a adopté en 2023 son Plan d'action municipal en matière d'itinérance 2023-2026.



Le Plan d'action en itinérance et en développement social intervient auprès d'enjeux criants, découlant de la situation préoccupante à Gatineau. Toutefois, plusieurs intervenants que nous avons rencontrés ont soulevé que le Plan n'offre pas une approche stratégique à long terme envers les défis en itinérance. Les installations mises en place au campement du site Guertin, par exemple, sont perçues comme un geste humanitaire nécessaire au soulagement d'une situation très précaire. Or, le Plan ne propose pas de vision à longue échéance au défi de l'itinérance à Gatineau au-delà de la situation de crise actuelle.

Les enjeux de cohabitation concernent aussi les relations entre la Ville, les organismes communautaires et d'autres acteurs locaux tels que les résidents et les citoyens. Une lecture élargie de cette notion, tenant compte des différentes dynamiques à l'œuvre entre les parties prenantes du territoire, pourrait aider à mieux anticiper certaines tensions et à renforcer la cohérence des interventions sur le territoire, notamment autour du campement du site Guertin.

Comme indiqué précédemment, certains volets pouvant soutenir une vision plus stratégique à long terme, comme la prévention de l'itinérance, l'accès au logement abordable ou l'aménagement urbain inclusif<sup>10</sup>, sont abordés de façon limitée dans le Plan d'action en itinérance et en développement social. Leur développement futur pourrait permettre de mieux arrimer les actions municipales à l'évolution des besoins sur le territoire. Ces leviers sont d'autant plus importants qu'ils permettent d'agir en amont du phénomène, en s'attaquant à ses causes structurelles : perte de logement, isolement, pauvreté, absence de soutien en santé mentale. Sans cette approche préventive, les actions risquent de rester centrées sur la gestion de crises aiguës — comme les campements ou l'ouverture de refuges — sans apporter de solutions durables aux situations qui mènent à l'itinérance.

Nous avons également constaté qu'aucun mécanisme formel n'a été instauré afin de permettre d'adapter les priorités du Plan d'action en itinérance et en développement social aux changements sur le terrain. Des discussions et des suivis sur les activités et actions mises en œuvre sont cependant réalisés par les services concernés de manière informelle, et ceux-ci semblent permettre d'apporter certains ajustements en contexte d'urgence<sup>11</sup>.

L'absence de mécanismes structurés permettant de réévaluer régulièrement le Plan d'action en itinérance et en développement social restreint son adaptabilité devant l'évolution rapide de la situation sur place, qui peut inclure des situations présentant des enjeux de sécurité publique, physique, sociale ou sanitaire. De plus, le Plan n'offre pas de vision à long terme pour résoudre la situation de l'itinérance, ce qui peut restreindre la capacité de la Ville à mettre en place des réponses adaptées aux besoins et nuire à l'efficacité globale de ses interventions.

---

10 L'aménagement urbain inclusif désigne une approche de planification et de développement des espaces publics et de l'environnement bâti qui vise à répondre aux besoins de l'ensemble de la population, en particulier des personnes en situation de vulnérabilité. Par exemple, cela peut se traduire par le développement de logements abordables, l'accès facilité aux transports en commun ou l'aménagement d'espaces publics accessibles et sécuritaires pour tous.

11 Par contexte d'urgence, on entend des situations imprévues ou critiques nécessitant une mobilisation rapide, telles que des enjeux de sécurité publique ou des besoins accrus liés à des conditions climatiques extrêmes.



## Recommandation au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

**AP2401-02** Adopter un mécanisme formel de suivi périodique du Plan d'action en itinérance et en développement social, permettant une révision périodique des priorités en fonction des besoins identifiés et des données disponibles.

**AP2401-03** Évaluer la possibilité d'entamer une réflexion à long terme sur le défi de l'itinérance sur le territoire gatinois, en discussion avec les autres intervenants concernés, notamment les divers paliers de gouvernement et les organismes communautaires.

## Plan d'action et échéancier du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

Nous procéderons à la mise en place d'un tableau de bord comme mécanisme de suivi formel d'ici l'automne prochain. De plus, nous prévoyons également présenter au conseil municipal un état d'avancement tous les six mois lorsque des changements seront nécessaires.

**Échéancier : 30 septembre 2025**

Le PAIDS prévoit déjà que la mise en place de l'approche « Un toit pour tous » chapeautée par la Direction générale soit l'initiative à long terme suivant la sortie de la crise actuelle. Des présentations aux organismes partenaires sont prévues relativement à cette approche d'ici la fin de l'année 2025.

**Échéancier : 31 décembre 2025**

## 4.4 Gestion des ressources

Le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025–2029 prévoit une enveloppe annuelle approximative de 5 millions de dollars. Le Plan prévoit également l'affectation de ressources humaines exclusives, notamment à travers l'équipe UNIC<sup>12</sup>. La planification budgétaire est ainsi structurée autour de six grandes orientations ou axes d'intervention : la gouvernance, les communications adaptées, la concertation et les partenariats, l'accès à un toit convenable, des interventions adaptées aux réalités, ainsi que la vie de quartier et le développement des communautés. Le sommaire des engagements est présenté au tableau suivant :

<sup>12</sup> L'équipe UNIC (Unité d'intervention communautaire), mise en place par la Ville de Gatineau, est une équipe mixte composée d'intervenants sociaux et de policiers. Elle vise à favoriser la cohabitation, désamorcer les tensions dans l'espace public et orienter les personnes en situation de vulnérabilité vers les ressources appropriées. (Source site web : Unité d'intervention de crise [UNIC] - Service de police de la Ville de Gatineau.)



**Tableau 1 – Prévisions budgétaires annuelles du Plan**

Orientation	2025	2026	2027	2028	2029
1. Gouvernance	610 000 \$	610 000 \$	610 000 \$	610 000 \$	610 000 \$
2. Des communications adaptées	0 \$	105 000 \$	80 500 \$	50 500 \$	50 500 \$
3. La recherche, la concertation et les partenariats	55 000 \$	55 000 \$	80 000 \$	145 000 \$	80 000 \$
4. Un toit convenable pour tous	292 750 \$	292 250 \$	245 000 \$	295 000 \$	200 000 \$
5. Des interventions adaptées aux réalités	3 949 644 \$	3 697 647 \$	3 625 148 \$	3 615 148 \$	3 614 148 \$
6. Vie de quartier et développement des communautés	90 000 \$	90 000 \$	90 000 \$	90 000 \$	90 000 \$
<b>Total</b>	<b>4 997 394 \$</b>	<b>4 849 897 \$</b>	<b>4 730 648 \$</b>	<b>4 805 648 \$</b>	<b>4 644 648 \$</b>

Source : Présentation budgétaire du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025–2029

Certaines orientations stratégiques du Plan d'action en itinérance et en développement social sont directement liées à l'itinérance. Toutefois, les prévisions budgétaires présentées ne comportent pas de ventilation détaillée par projet ou type de dépense. Bien que certains montants soient associés à des initiatives précises (telles que l'opération du site Guertin ou les campements temporaires), la Ville ne dispose daucun mécanisme de suivi budgétaire par activité.

Les documents examinés indiquent que les coûts liés à certaines opérations peuvent s'élever à plusieurs millions de dollars par année. Bien que ces montants soient estimés dans des documents de présentation internes et semblent avoir été produits avec une certaine rigueur, ils ne sont pas clairement intégrés dans un tableau de bord financier global qui permettrait de faire le lien entre les ressources déployées et les résultats attendus du Plan, ce qui limite la capacité de la Ville à évaluer la portée financière réelle des interventions.

Par ailleurs, les estimations budgétaires n'intègrent pas explicitement de facteur d'ajustement de l'inflation, ce qui pourrait compromettre la réalisation de certaines actions à moyen terme. En l'absence d'arrimage clair entre les montants alloués, les activités planifiées et les mécanismes de suivi, il est difficile pour la Ville de prévoir que l'ensemble des actions prévues seront effectivement mises en œuvre avec les ressources disponibles.

Sur le plan des ressources humaines, certains services municipaux impliqués ont signalé une charge de travail importante liée aux interventions en itinérance, sans que des effectifs supplémentaires aient été affectés pour soutenir ces responsabilités. Le Plan prévoit cependant l'embauche de personnel.



Nous avons également constaté que la Ville ne fait pas un suivi de l'ensemble des coûts engagés pour les activités de soutien à l'itinérance prévues au budget du Plan d'action en itinérance et en développement social. Par exemple, les dépenses engagées par le Service de police ou le Service de sécurité-incendie pour leurs interventions en lien avec l'itinérance ne sont pas compilées et les sommes de ces coûts indirects n'ont pas été déterminées. À notre avis, une vision globale des activités et des dépenses liées à l'itinérance devrait être disponible. De plus, un exercice de reddition de comptes complet serait opportun pour donner aux élus le portait complet de ses engagements.

### Recommandation au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

**AP2401-04** Mettre en place un mécanisme structuré de suivi budgétaire permettant d'identifier les coûts totaux liés aux interventions en itinérance, ventilés par activité. Ces coûts devraient inclure toutes les initiatives prévues au Plan d'action en itinérance et en développement social ainsi que toutes les autres activités déjà mises de l'avant par la Ville en la matière.

### Plan d'action et échéancier du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

Nous procéderons à l'automne prochain à la mise en place d'un tableau de bord de gestion, incluant des indicateurs spécifiques au suivi financier.

**Échéancier : 30 septembre 2025**

## 4.5 Suivi, évaluation et communication avec les parties prenantes

Le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025–2029 prévoit la production d'un portrait annuel de l'itinérance et la création de comités pour surveiller sa mise en œuvre. Le Plan prévoit la mise en place d'un comité interservices et d'un comité de pilotage :

**Figure 2 – Comité interservices et comité de pilotage**

Comité interservices (interne à la Ville)	Comité de pilotage (avec partenaires externes)
Vise à valoriser la coordination interne des actions liées à l'itinérance et au développement social.	Vise à promouvoir une gouvernance partagée et à suivre l'avancement du Plan en collaboration avec les partenaires communautaires et institutionnels.
Est composé de représentants de divers services municipaux.	Réunit des membres de la Commission Gatineau, Ville en santé (CGVS).



Le Plan ne comporte cependant pas d'indicateurs de performance formels, chiffrés ou mesurables, permettant de suivre les résultats ou les effets des actions entreprises, par exemple, des indicateurs tels que le pourcentage des actions réalisées dans les délais prévus, le nombre de rencontres intersectorielles tenues par année, la réduction du nombre de campements recensés ou déplacés et le nombre de personnes référencées vers un logement temporaire ou permanent. Ces indicateurs permettraient de suivre de manière plus systématique la mise en œuvre du Plan et d'en évaluer les effets concrets sur le terrain.

Les travaux d'audit n'ont pas permis d'identifier de cadre structuré ou de processus formel de reddition de comptes qui permettrait une présentation régulière des résultats à l'administration municipale ou aux élus. Nos entrevues ont permis de constater que les suivis réalisés dans le cadre du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 sont principalement de nature interne, effectués entre certains services municipaux impliqués, sans mécanisme formel de reddition de comptes ou de partage de l'information avec les partenaires communautaires, les instances politiques ou le grand public.

Des représentants municipaux et des partenaires communautaires ont souligné un manque d'information concernant l'état d'avancement des actions, l'utilisation des budgets ou le résultat des interventions. Enfin, bien que le Plan fasse état d'un engagement envers la transparence, aucun mécanisme formel de diffusion publique ou de communication structurée des résultats visant le conseil municipal, les partenaires ou la population n'a été mis en place. De plus, aucun format consolidé, rapport de suivi ou bilan des résultats n'a été défini dans les documents consultés.

Une stratégie de communication plus structurée permettrait également de clarifier les valeurs et les principes qui sous-tendent les interventions municipales en itinérance, notamment en matière de respect des droits, de sécurité, de dignité et de coordination intersectorielle. Une telle approche aiderait aussi à mieux expliquer comment les différentes dimensions du Plan, sanitaire, sociale et sécuritaire, s'articulent entre elles, plutôt que d'être perçues comme des réponses isolées ou contradictoires. Finalement, en clarifiant le sens et les intentions des actions menées, une bonne communication favorisera la compréhension, la confiance et l'engagement des partenaires communautaires, des citoyens et des personnes directement concernées.

En ce qui concerne la communication avec les parties prenantes, notamment les organismes communautaires, les services de santé et sociaux, les citoyens et les résidents, la Ville a mené certaines actions ciblées, notamment à l'occasion du Sommet sur l'itinérance et à travers des initiatives locales de sensibilisation. Elle a également prévu de participer à une campagne de communication de l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Toutefois, les informations recueillies indiquent que la stratégie de communication n'est pas encore formalisée et que les efforts déployés demeurent ponctuels.



## Recommandation au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

## Plan d'action et échéancier du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

**AP2401-05** Formaliser un mécanisme de reddition de comptes lié au Plan d'action en itinérance et en développement social qui devrait inclure un calendrier de production de rapports, des indicateurs de suivi consolidés et des modalités de communication des résultats aux élus, à l'administration municipale et aux partenaires externes.

Nous procéderons à l'automne prochain à la mise en place d'un tableau de bord de gestion, incluant des indicateurs sur l'état de complétion de l'ensemble des actions (%).

**Échéancier : 30 septembre 2025**

**AP2401-06** Élaborer une stratégie de communication globale sur l'itinérance, incluant des outils, des canaux et une planification des messages à destination des citoyens, des partenaires communautaires et des instances politiques.

Une stratégie de communication est déjà prévue dans le plan d'action. La mise en œuvre de cette action est prévue à la deuxième année du PAIDS.

**Échéancier : 31 mars 2026**

## 4.6. Concertation régionale

Nos entrevues ont confirmé que la Ville de Gatineau participe à différentes instances régionales pilotées par le Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO), telles que les tables de concertation sur l'itinérance. Cette participation est perçue comme active par plusieurs intervenants rencontrés.

Cependant, la grande majorité des budgets d'interventions n'est pas sous sa responsabilité. Cette situation soulève un enjeu de positionnement stratégique pour la Ville, qui se retrouve à la fois impliquée dans la concertation régionale, mais sans pouvoir décisionnel fort ni levier financier direct sur les interventions majeures en itinérance.

Les décisions stratégiques importantes – telles que l'allocation des ressources, la création de nouvelles infrastructures d'hébergement ou les orientations en santé mentale – relèvent principalement du gouvernement provincial et sont coordonnées par le CISSSO à l'échelle régionale. La Ville agit essentiellement à titre de partenaire consultatif, sans pouvoir décisionnel



formel ni maîtrise budgétaire sur ces initiatives, ce qui peut créer un écart entre les attentes locales (citoyens, organismes communautaires) envers la Ville et les moyens concrets dont elle dispose pour influencer les solutions mises en œuvre à l'échelle régionale.

## — 5. Conclusion

L'objectif de ce mandat visait à fournir une assurance raisonnable que les pratiques de gestion et les actions mises en place par la Ville de Gatineau dans le cadre de la lutte contre l'itinérance sont efficaces et permettent d'atteindre les résultats attendus par rapport aux huit critères d'évaluation suivants :

- 1. Une structure de gouvernance claire est mise en place pour informer et prendre des décisions concernant les défis et les actions requises pour lutter contre l'itinérance au sein de la Ville.**

Une structure de gouvernance a été mise en place, notamment à travers un comité interservices et un comité de pilotage. Le rôle de coordination a été clairement confié au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés. La coordination entre les services repose encore en partie sur des échanges ponctuels, et la formalisation complète des mécanismes demeure en développement.

- 2. L'orientation des actions prises par les différents intervenants au sein de la Ville demeure claire, avec des rôles et responsabilités bien définis, garantissant une coordination efficace et cohérente des efforts dans la lutte contre l'itinérance.**

Des efforts ont été faits pour clarifier les rôles des services municipaux impliqués. Le Plan en itinérance et en développement social 2025-2029 désigne un service pilote, et plusieurs autres services sont mobilisés.

- 3. Un plan d'action est mis en place et revu régulièrement pour s'assurer qu'il s'adapte aux défis actuels et s'ajuste en fonction des nouvelles problématiques identifiées.**

Le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 repose sur un processus consultatif structuré et prévoit une mise à jour annuelle du portrait de l'itinérance. Il contient plusieurs axes d'intervention. Toutefois, il n'existe pas encore de mécanisme formel de révision périodique des priorités et des actions mises de l'avant.

De plus, le Plan tente de pallier une situation précaire et inhabituelle, mais ne propose pas de vision à long terme pour répondre aux défis en itinérance.



**4. Les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la mise en place du plan d'action sont adéquatement évaluées, disponibles et bien gérées pour assurer l'atteinte des orientations définies.**

Un budget substantiel a été alloué pour la mise en œuvre du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029. Toutefois, le budget ne comprend pas les coûts encourus par la Ville pour l'ensemble de ses interventions en itinérance. Une analyse budgétaire par projet ou par activité pour tous les coûts encourus serait souhaitable, et devrait comprendre les coûts identifiés dans le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029, les coûts engagés indépendamment de celui-ci et les coûts indirects associés.

**5. Un processus est en place pour mesurer adéquatement les actions prises par la Ville et les rapporter en temps opportun à l'administration municipale et aux élus, assurant ainsi un suivi efficace et une évaluation appropriée des résultats.**

Le Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029 ne comporte pas encore d'indicateurs de performance ou de calendrier de reddition de comptes formel. Les suivis réalisés demeurent internes et ponctuels. Cette situation limite la capacité de démontrer les résultats et de procéder à une évaluation continue des actions mises en œuvre.

**6. La Ville joue un rôle actif, avec une vision claire et une stratégie définie, au sein des instances régionales, dans le but d'influencer leurs orientations. Les orientations proposées par la Ville découlent d'un processus coordonné, visant à favoriser un plan d'action régional qui s'arrime avec les défis et objectifs de la Ville.**

La Ville participe activement aux instances régionales en itinérance. Sa capacité à influencer les orientations demeure toutefois limitée, en raison du rôle prédominant de la Province dans le financement et la coordination des actions régionales.

**7. La Ville a mis en place une stratégie de communication appropriée avec les citoyens, les médias et les partenaires. Dont le but est d'informer efficacement ces parties prenantes de son plan, de ses rôles, de ses responsabilités et de ses actions prises.**

Des actions de communication ont été menées ponctuellement, notamment à l'occasion du Sommet sur l'itinérance. Cependant, la Ville ne dispose pas encore d'une stratégie de communication structurée permettant de bien communiquer ses objectifs face aux actions entreprises aux différentes parties prenantes (élus, partenaires et citoyens).

**8. Les coûts alloués à l'itinérance pour l'année 2024 et les années subséquentes sont établis avec rigueur, appuyés par des informations suffisantes et raisonnables.**

Les estimations budgétaires, préparées dans des documents de présentation interne, ne sont pas intégrées dans un tableau de bord financier permettant de faire le lien entre les ressources déployées et les résultats attendus du Plan d'action en itinérance et en développement social 2025-2029. De plus, certains facteurs, comme l'inflation, ne sont pas pris en compte dans ces estimations.



## Annexe 1 – Critères d’audit



## Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant des pratiques adéquates présentées dans le cadre de contrôle interne intégré du *Comité des organisations commanditaires de la Commission Treadway* (COSO) :

- Une structure de gouvernance claire est mise en place pour informer et prendre des décisions concernant les défis et les actions requises pour lutter contre l’itinérance au sein de la Ville.
- L’orientation des actions prises par les différents intervenants au sein de la Ville demeure claire, avec des rôles et responsabilités bien définis, garantissant une coordination efficace et cohérente des efforts dans la lutte contre l’itinérance.
- Un plan d’action est mis en place et revu régulièrement pour s’assurer qu’il s’adapte aux défis actuels, et qu’il s’ajuste en fonction des nouvelles problématiques identifiées.
- Les ressources nécessaires à la mise en place du plan d’action (humaines, financières, matérielles) sont adéquatement évaluées, disponibles et bien gérées pour assurer l’atteinte des orientations définies.
- Un processus est en place pour mesurer adéquatement les actions prises par la Ville et les rapporter en temps opportun à l’administration municipale et aux élus, assurant ainsi un suivi efficace et une évaluation appropriée des résultats.
- La Ville joue un rôle actif, avec une vision claire et une stratégie définie, au sein des instances régionales, dans le but d’influencer leurs orientations. Les orientations proposées par la Ville découlent d’un processus coordonné, visant à favoriser un plan d’action régional qui s’arrime avec les défis et objectifs de la Ville.
- La Ville a mis en place une stratégie de communication appropriée avec les citoyens, les médias et les partenaires. Elle a pour but d’informer efficacement ces parties prenantes de son plan, de ses rôles, de ses responsabilités et de ses actions prises.
- Les coûts alloués à l’itinérance pour l’année 2024 et les années subséquentes sont établis avec rigueur, appuyés par des informations suffisantes et raisonnables.



# C – Mission d'audit de performance portant sur la gestion de la relève et le développement des talents

AP2403

2 juin 2025



# — 1. Sommaire

Dans le contexte du marché de l'emploi actuel, il est primordial que la Ville de Gatineau agisse maintenant pour assurer la relève des postes ou le comblement des nouveaux postes avec du personnel bien formé en nombre suffisant pour offrir la prestation de services aux citoyens à moyen et long terme.

La Direction générale de la Ville n'a pas défini ses attentes en matière de gestion de la relève et ne dispose pas d'une vision claire partagée avec l'ensemble de ses services. Par conséquent, la compréhension de la notion même de gestion de la relève n'est pas uniforme parmi les services de la Ville. De plus, les différentes responsabilités dans les processus n'ont pas été formellement attribuées; par défaut, il revient aux gestionnaires, selon leurs compétences, leur expérience et la criticité des besoins en main-d'œuvre, d'évaluer leurs besoins en relève et de prendre des mesures conséquentes. En l'absence de responsabilités définies et attribuées formellement, la prise en charge de la gestion de la relève est donc variable d'un service à l'autre, voire ponctuelle ou absente.

La Ville a entamé un premier exercice de planification intégrée des ressources humaines en 2018 qui incluait l'évaluation de la vulnérabilité des postes, mais la détermination du potentiel de relève pour ces postes n'a pas été effectuée. Pour élaborer le plan triennal des effectifs 2022-2024, une seconde collecte de données partielle a été réalisée en 2021. La Ville ne possède donc pas un portrait complet de son effectif actuel ni de sa projection. Il est ainsi impossible pour la Ville d'identifier adéquatement ses besoins et d'agir de manière proactive et stratégique sur le développement de sa relève. De plus, plusieurs plans d'action ont été élaborés par le Service des ressources humaines (SRH) après les collectes de données de 2018 et de 2021; toutefois, ces plans n'ont été exécutés qu'en partie.

La Ville a déployé des efforts considérables aux réorganisations, à la création de postes et à la dotation alors que les stratégies relatives à la formation, à l'organisation du travail et à la culture apprenante sont ténues, voire absentes. Les stratégies de gestion de la relève qui concernent le développement des talents sont utiles, mais leur efficacité et leur coût ne sont pas mesurés. Par ailleurs, il n'est pas démontré qu'elles soient suffisantes, car les postes critiques ne sont pas systématiquement recensés. La Ville justifie cette situation par une priorisation d'autres projets au détriment de celui-ci. En outre, la Ville évaluait que le processus manuel de collecte et d'analyse de l'information nécessaire était énergivore et a choisi d'attendre l'implantation du Système intégré de gestion des ressources humaines (SIGRH) pour combler cette lacune. Le lancement du SIGRH n'est cependant pas prévu avant octobre 2027. Puisque le SIGRH devra être alimenté de données, la collecte d'information à court terme serait donc utile.

Le SRH offre du soutien aux gestionnaires, lorsque ces derniers le demandent. Il met à leur disposition plusieurs outils de formation et de développement des compétences, mais leur connaissance et leur appropriation par les gestionnaires sont variables. De plus, leur utilisation est, pour la plupart, volontaire. Sans règles claires, il existe un risque que les ressources allouées à la formation et au perfectionnement soient utilisées de manière inefficiente ou inéquitable.



## — 2. Contexte

### 2.1 Introduction

Pour accomplir sa mission d'offrir un milieu de vie de qualité, la Ville de Gatineau doit composer avec les défis complexes du marché du travail. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée, particulièrement dans les domaines du droit, de l'environnement, de l'urbanisme, du génie ainsi que des infrastructures municipales, la transformation numérique, l'évolution des attentes des employés et le vieillissement de la population sont autant de facteurs qui ont une incidence sur l'attraction, la rétention des talents et, par conséquent, la relève des postes à moyen et long terme. La relève constitue ainsi un aspect stratégique de la gestion municipale. Il est donc primordial pour la Ville d'assurer une gestion de la relève efficace afin que les employés soient en nombre suffisant et soient bien formés pour offrir la prestation des services aux citoyens.

Avant tout, il est essentiel de clarifier la distinction entre la gestion de la relève et la gestion des talents. En effet, « alors que la gestion des talents est un processus continu consistant à attirer, recruter, retenir et mobiliser les talents, les meilleurs candidats et les employés à haut potentiel, la gestion de la relève est un processus continu de planification annuelle visant à évaluer, réévaluer et modifier les stratégies de gestion des talents afin que le[s] professionnel[s] RH et le[s] gestionnaire[s] s'assurent proactivement que les postes soient pourvus sans heurts, et non pas seulement lorsqu'un poste devient vacant »<sup>1</sup>.

Un processus de gestion de la relève contemporain permet à une organisation de préparer, de développer et d'évaluer les talents qui occuperont des postes critiques à l'avenir. En voici les étapes clés :

- 1. Identification des postes critiques :** Analyser les besoins organisationnels en identifiant les postes stratégiques dont le remplacement est essentiel pour assurer la continuité des activités. Cela inclut les postes de direction, les rôles techniques clés ou toute fonction ayant un impact significatif sur la performance de l'organisation. Cette étape nécessite aussi de procéder à une évaluation des risques associés à la vacance de ces postes (départs à la retraite, démissions, absence prolongée, etc.) et de déterminer le niveau de priorité de chaque poste;
- 2. Identification de la relève potentielle :** Procéder à une évaluation des employés actuels, notamment au moyen des évaluations de la performance et du potentiel afin de repérer les employés ayant le potentiel d'occuper des postes clés à l'avenir. Il importe de définir les critères de sélection en clarifiant les compétences, les expériences et les qualités de leadership nécessaires pour réussir dans chaque poste clé;

---

1 Carrefour RH, *Le professionnel RH au cœur de la gestion de la relève*, Kévin Gagné [en ligne]. [<https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2023/01/professionnel-rh-au-coeur-gestion-releve>] (Consulté le 28 février 2025).



- 3. Développement de la relève potentielle :** Préparer la relève potentielle identifiée en amont, par exemple, par des programmes de développement individuel, de mentorat, de coaching, de formation, etc.;
- 4. Évaluation régulière des progrès :** Évaluer les progrès de la relève et l'évolution des besoins de l'organisation et ajuster les plans de développement;
- 5. Évaluation et ajustement du programme de gestion de la relève :** Mesurer le succès du programme de gestion de la relève à travers des indicateurs de performance tels que le taux de rétention des talents, le nombre de promotions internes, ou la satisfaction des employés. Un tel processus nécessite des ajustements et des améliorations en continu en fonction des retours d'expérience et des changements dans la structure organisationnelle ou dans les besoins du marché.

La Ville a entamé un exercice de planification intégrée des ressources humaines en 2018. L'exercice de collecte et de planification a été fait manuellement puisque la Ville ne disposait pas d'outils performants lui permettant d'automatiser cette tâche.

Cette planification se traduit en quatre (4) plans définis comme suit :

- 1. Plan triennal des effectifs :** Portrait actuel et futur des postes, des réorganisations à réaliser, des mandats spéciaux, des ajustements à apporter aux structures, des abolitions et des créations de postes;
- 2. Plan de réorganisation :** Priorisation annuelle des modifications de structures et des réorganisations de services;
- 3. Plan de dotation :** Priorisation annuelle des besoins d'embauche et de recrutement;
- 4. Plan de relève et d'apprentissage continu :** « Permet d'établir et d'identifier la relève tant au niveau des individus que des postes. L'équilibre des ressources internes et externes, l'évolution des compétences requises et les programmes de gestion des talents et d'apprentissage continu sont les intrants à considérer. Ce plan est conçu pour trois ans afin de permettre le développement des employés »<sup>2</sup>.

La Stratégie de gestion des ressources humaines 2024-2026, dont l'élaboration a débuté en 2022, fait partie intégrante de cet exercice de planification. Une place importante a été accordée à la gestion des talents qui se traduit en activités comme « favoriser une culture de gestion proactive des talents en agissant sur le développement, la reconnaissance et la rétention », « assurer le partage des bonnes pratiques et des outils de gestion », « assurer le développement continu des gestionnaires » et « préparer la relève de gestion »<sup>3</sup>. De plus, deux plans clés appuient la stratégie : le plan de gestion des talents et le plan triennal des effectifs.

---

2 Service des ressources humaines de la Ville de Gatineau, *Guide à l'intention des services*, Collecte de données – Révision de la planification intégrée des ressources humaines, février 2021.

3 Service des ressources humaines de la Ville de Gatineau, *La Stratégie de gestion des ressources humaines 2024-2026*, février 2024.



## 2.2 Rôles et responsabilités

Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans la gestion de la relève et des talents.

Le comité exécutif de la Ville traite notamment des questions en ressources humaines. Il adopte les budgets nécessaires à l'administration des besoins de la municipalité, dont ceux en gestion de la relève et en gestion des talents.

La Direction générale planifie, organise, dirige et contrôle les activités de la municipalité. Elle accompagne les membres du conseil municipal dans leur prise de décisions et assure la mise en œuvre de celles-ci.

Pour l'ensemble de son offre de services, le SRH a pour rôle :

- De soutenir et de conseiller les gestionnaires;
- D'accompagner les employés;
- De planifier et de coordonner;
- De mettre en place des initiatives<sup>4</sup>.

Comme énoncé dans les profils de compétences des gestionnaires de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> niveau, il est attendu que les gestionnaires organisent efficacement le travail, notamment par la détermination des besoins de leur équipe en matière de ressources humaines, matérielles et financières. Plus spécifiquement, il est attendu qu'ils disposent de candidats à la relève compétents au moment opportun par l'établissement des besoins actuels et futurs de main-d'œuvre de leur équipe et l'identification d'un plan de relève pour leur service<sup>5</sup>.

Les responsabilités en matière de gestion des talents sont ainsi partagées entre les gestionnaires et le SRH. Le SRH offre un soutien aux gestionnaires concernant les questions liées à la gestion de la relève et des talents et met à leur disposition des programmes et des outils. Le SRH aide également l'organisation à identifier les enjeux et les moyens de gestion en ressources humaines et offre des services en matière de formation et de développement organisationnel.

Concernant la planification intégrée des ressources humaines, le SRH coordonne la mise à jour annuelle des besoins dans les différents services et prépare les données sur l'état actuel de l'effectif. Il est également chargé de la compilation des données et propose une priorisation des actions et des ressources. La Direction générale et le comité directeur stratégique des ressources humaines sont quant à eux responsables de valider la priorisation des actions et des ressources dans chacun des services.

---

4 Service des ressources humaines de la Ville de Gatineau, *Plan de gestion des talents*, avril 2024.

5 Service des ressources humaines de la Ville de Gatineau, Profil de compétences des gestionnaires, mars 2014.



## 2.3 Cadre réglementaire

Bien qu'il n'y ait pas d'obligation réglementaire à l'égard de la gestion de la relève, la gestion des ressources humaines est encadrée par les conventions collectives de la Ville et les contrats de travail, ainsi que par plusieurs lois, entre autres la Loi sur les normes du travail, la Loi sur l'équité salariale et la Loi sur la santé et la sécurité au travail.

De plus, la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre énonce les exigences minimales propres à améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre actuelle et future. Elle vise aussi à favoriser une culture de formation en milieu de travail. Le Code des professions et les lois des ordres professionnels ainsi que la Loi sur la police et d'autres lois ont également une incidence sur le plan de développement des ressources.

## 3. Objectif et portée de l'audit

### 3.1 Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur les pratiques de gestion de la relève et du développement des talents. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Notre audit visait à déterminer si les pratiques de gestion de la relève et de développement des talents de la Ville sont efficaces et efficientes pour assurer une prestation de service de qualité aux citoyens à moyen et à long terme. Plus spécifiquement, nous avons évalué l'efficacité des pratiques pour identifier les besoins, et ensuite recruter, développer et retenir la relève en vue de doter la Ville des effectifs nécessaires.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à tirer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

Le Bureau du vérificateur général de Gatineau applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2), présentées dans le Manuel de CPA Canada. Ces normes exigent du cabinet qu'il conçoive et maintienne un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



## 3.2 Portée et méthodologie de l'audit

Nos travaux d'audit portent sur la gestion de la relève et le développement des talents mis en œuvre par la Ville. Plus précisément, nous avons évalué le cadre de gestion de la relève et le processus de collecte des informations, de planification des effectifs et de détermination et de mise en œuvre des stratégies, dont celles de développement des talents.

Notre audit ne visait pas la conformité de la Ville à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, les exigences légales en matière de formation du personnel municipal, ni la formation requise par les ordres professionnels.

Nos travaux ont porté principalement sur les activités réalisées entre 2021 et 2025; cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en mars 2025.

La méthodologie d'audit utilisée comprenait, sans s'y restreindre, les éléments suivants :

- Entrevues avec les intervenants du SRH ainsi qu'avec les représentants des services juridiques, des travaux publics, des finances, des technologies de l'information, d'évaluation et de la Direction générale. Nous avons réalisé un total de treize (13) entrevues avec seize (16) gestionnaires ou employés des services identifiés précédemment;
- Analyse de la structure du Service des ressources humaines;
- Analyse de la planification stratégique des ressources humaines;
- Analyse des programmes de développement des talents offerts par le SRH (voir la liste des programmes à l'annexe 2);
- Examen du processus de planification intégré des ressources humaines, ainsi que de la documentation pertinente en découlant;
- Examen du sondage d'engagement;
- Analyse du programme de gestion de la relève de 3<sup>e</sup> niveau.

## 4. Résultats de l'audit

### 4.1 Orientations et responsabilités

La gestion de la relève doit avant tout répondre aux besoins organisationnels, en phase avec les objectifs et besoins futurs de l'organisation, et prévenir les risques de perturbation opérationnelle en cas de départ d'un employé occupant un poste critique. Un tel processus nécessite une gouvernance et un encadrement définis et diffusés dans l'organisation.



La Direction générale de la Ville n'a pas défini ses attentes en matière de gestion de la relève et ne dispose pas d'une vision claire et partagée en ce sens. En effet, nos entretiens avec les gestionnaires de plusieurs services révèlent que la compréhension de la notion même de gestion de la relève n'est pas uniforme. Ainsi, la Direction générale n'a pas clairement attribué les responsabilités à l'échelle organisationnelle dans les processus de gestion de la relève et des talents; par défaut, il revient aux gestionnaires de tous les services, selon leurs compétences, leur expérience et la criticité des besoins en main-d'œuvre, d'évaluer leurs besoins en matière de relève et de prendre des mesures conséquentes. Les profils de compétences pour les gestionnaires de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> niveau présentent les comportements attendus en ce qui concerne la relève. Toutefois, les gestionnaires nous ont confié ne pas s'y référer, car les profils sont désuets. En effet, ils ont été élaborés en 2012 et un projet de révision a été lancé à l'automne 2024. Par ailleurs, les comportements attendus sont identiques pour les deux niveaux de gestion, ce qui contribue à la confusion des rôles. En l'absence de responsabilités définies et attribuées formellement, la prise en charge de la gestion de la relève est donc variable d'un service à l'autre, voire ponctuelle ou absente. Cela peut exposer la Ville à un risque de bris de service, une prestation de service de moindre qualité et une surcharge de travail pour les employés en poste, ce qui peut avoir des répercussions sur la mobilisation et la rétention de personnel et, par conséquent, accélérer le manque d'effectifs qualifiés pour suffire à la tâche.

Par ailleurs, bien qu'un comité directeur stratégique des RH existe et se réunisse mensuellement pour surveiller l'avancement du plan stratégique, la gestion de la relève n'est pas un sujet de discussion prépondérant. De plus, le comité ne s'est pas fixé d'objectifs clairs à atteindre dans ce domaine.

Selon le Règlement 14-2001, le comité exécutif a juridiction exclusive pour adopter des politiques administratives touchant la gestion des ressources humaines<sup>6</sup>. Une fois par mois, le comité exécutif, composé de cinq élus, se réunit pour aborder la gestion des ressources humaines. Aucune orientation n'a été émise par ce comité et il revient à la Direction générale de soumettre les sujets et les informations à discuter. Le comité exécutif pourrait exercer, compte tenu de son rôle stratégique, un leadership plus affirmé en demandant à la Direction générale et au SRH une reddition de comptes plus structurée, régulière et axée sur les résultats attendus en matière de gestion de la relève et de développement des talents.

Les stratégies élaborées par le SRH sont prometteuses individuellement, mais elles ne s'inscrivent pas dans un processus structuré, cohérent et global de gestion de la relève, en raison de l'absence d'orientations claires de la part de la haute direction. Nous avons relevé les éléments suivants à ce sujet au cours de notre audit :

- La Stratégie de gestion des ressources humaines 2024-2026 présente une orientation pertinente, mais uniquement pour la formation de la relève des postes de gestion;
- Le plan triennal des effectifs 2022-2024 a été élaboré pour « assurer l'évolution des structures organisationnelles, du nombre et du profil de postes et, par extension, du nombre d'employés dont l'organisation a besoin afin de s'adapter à l'évolution de son offre de services. Il permet

---

6 Ville de Gatineau. Règlement 14-2001, Compilation administrative concernant la régie interne du conseil, des commissions et du comité plénier ainsi que le partage des fonctions entre le conseil et le comité exécutif, article 66, 1. JJ. Entré en vigueur le 26 décembre 2001.



de mieux contrôler la gestion des effectifs dans une saine gestion de la masse salariale ». Ce plan est principalement axé sur la révision des structures; il aborde peu les compétences évolutives requises pour les besoins futurs de la Ville, et ne présente pas les moyens visant à pourvoir les postes;

- Le plan de gestion des talents 2024-2026 est élaboré en trois axes : développement, reconnaissance et rétention. Quelques actions concernent la formation et le développement des cadres, le leadership et l'accompagnement de carrière pertinent à la gestion de la relève;
- Le Programme d'appréciation de la contribution au travail de l'employé (PACTE) permet une discussion avec les employés quant à leurs aspirations en matière de relève. Les gestionnaires des services, selon leurs compétences et leur expérience, prennent des mesures conséquentes, ce qui occasionne une prise en charge variable d'un service à un autre. Par ailleurs, le SRH n'assure pas de vigie active du processus, ce qu'il explique par une absence de logiciel intégré. Or, sans mécanisme de surveillance ou d'évaluation continue par le SRH, il est impossible de garantir la rigueur et la cohérence de l'exercice. Le SRH devrait jouer un rôle de gardien de ce processus et en assurer le pilotage ainsi qu'une évaluation régulière, et ce, même sans un logiciel intégré.
- Le SRH a établi des ententes et des partenariats avec certains établissements de formation pour favoriser le recrutement. Bien que cette initiative soit prometteuse pour attirer la main-d'œuvre à la source, sans une identification préalable des savoirs critiques à transmettre ni de la relève potentielle pour les postes stratégiques au sein de la Ville, il n'est pas possible d'apprécier la valeur de ces partenariats. Voici les partenariats développés :

Université du Québec en Outaouais	La Ville soutient le nouveau programme en droit civil offert par l'UQO et se positionne comme un milieu de travail privilégié pour l'accueil de stagiaires. Une entente a été convenue entre les parties pour bien définir les modalités applicables entourant l'accueil de ces stagiaires.
Cégep de l'Outaouais	Devant une pénurie importante de préventionnistes en sécurité incendie, la Ville a formé un partenariat avec le Cégep de l'Outaouais et le Collège de Maisonneuve afin que l'Attestation d'études collégiales (AEC) en prévention des incendies soit dispensée dans les locaux de la Ville. La Ville a fait la promotion de ce programme et a reçu des centaines de candidatures.
Centre de formation professionnelle Paul-Gérin-Lajoie	La Ville est en discussion avec le Centre de formation professionnelle Paul-Gérin-Lajoie pour que le programme Conduite de procédés de traitement de l'eau soit dispensé dans ses installations. La Ville estime que ce partenariat permettra de combler plusieurs besoins en matière de main-d'œuvre dans le domaine du traitement des eaux.



## Recommandation à la Direction générale

**AP2403-01**

Définir les orientations en matière de gestion de la relève, attribuer les responsabilités respectives et fixer des objectifs « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis).

## Plan d'action et échéancier de la Direction générale

Nous tenons à souligner que le comité directeur RH suit déjà les projets de l'alignement stratégique 2025 sous sa responsabilité, dont le projet DG-39 « Identifier les fonctions à risque de bris de service au sein de la Ville et élaborer une stratégie d'attraction et de rétention visant le comblement de ces postes ».

Afin de rencontrer la recommandation, nous allons mettre en place les actions suivantes :

- Ajouter un point récurrent à l'ordre du jour du comité directeur RH pour les suivis des projets de l'alignement stratégique, dont le projet DG-39 (30 juin 2025);
- Clarifier, lors d'un prochain comité directeur RH, les orientations en matière de gestion de la relève et des talents et valider les comportements attendus de la compétence « développement des talents » du nouveau profil de compétences des leaders (31 octobre 2025);
- Rédiger une charte des rôles et responsabilités incluant l'établissement d'indicateurs en matière de gestion de la relève et des talents (31 décembre 2025) qui pourra être diffusée à l'ensemble des leaders dans le cadre du nouveau Programme de leadership (début du programme le 29 janvier 2026).

**Échéancier : 31 décembre 2025**



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-02** Suivant les orientations de la Direction générale, réviser l'alignement des stratégies et plans en matière de gestion de la relève.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Afin de rencontrer la recommandation, nous procéderons à la mise à jour de nos stratégies et plans de gestion de la relève en fonction des orientations qui seront confirmées par la Direction générale selon la recommandation AP2403-01 (dépôt de la mise à jour de nos stratégies au plus tard le 31 mars 2026 au comité directeur RH).

**Échéancier : 31 mars 2026**

## 4.2 Collecte d'information et analyse des besoins en effectifs

En 2018, les élus de la Ville ont demandé un portrait actuel et une projection des effectifs. Ainsi, le SRH a entrepris, pour une première fois, une collecte d'information qui a été menée de mars à décembre 2018 dans le but d'élaborer le plan des effectifs. Dans le cadre de cette collecte, le SRH a rencontré tous les services et a recensé les informations au moyen de questionnaires standardisés et d'entretiens, puis a consigné ces informations dans un fichier Excel. L'information colligée a fait l'objet d'une validation appropriée auprès des services.

Le plan triennal des effectifs 2019-2021 a été émis en septembre 2019. Selon le SRH, l'ampleur de l'exercice, combiné à un manque d'outils technologiques et de ressources au sein du service, a entraîné des délais importants dans sa réalisation. En effet, le plan a été dévoilé 18 mois après le début de la collecte d'informations, ce qui en a réduit d'autant l'utilité.

La vulnérabilité des postes a été évaluée (p. ex. : poste unique, poste clé à impact opérationnel, rareté de main d'œuvre). Les critères de vulnérabilité étaient définis dans un guide préparé par le SRH. Dans un fichier Excel, chaque titre d'emploi était évalué selon l'ensemble des critères de vulnérabilité. Le fichier prévoyait aussi la documentation du potentiel de remplacement disponible à l'interne (relève potentielle) : ce champ n'a pas été rempli. Ainsi, bien que le fichier de collecte permette d'identifier la vulnérabilité d'un poste, il ne permettait pas d'en qualifier la criticité (élevée ou faible).

En 2021, pour élaborer le plan triennal des effectifs 2022-2024, une seconde collecte de données partielle a été réalisée. L'exercice était incomplet en raison de la capacité limitée du SRH affecté à des projets en développement organisationnel. Bien que le SRH affirme que chaque service détient un portrait complet de ses effectifs et de sa projection, nos entrevues ont révélé au contraire que ce n'est pas le cas pour l'ensemble des services. En outre, les critères utilisés pour l'identification des postes critiques ne sont pas uniformes, ce qui limite la cohérence et



la comparabilité des données recueillies à l'échelle de l'organisation. La Ville ne possède donc pas un portrait complet de son effectif actuel et de sa projection. Considérant l'accélération de la vitesse du marché de l'emploi et des changements organisationnels depuis la sortie de la crise financière de 2008 (relance économique, adoption des outils technologiques dans les milieux de travail, remise en question de nos modes de travail postpandémie, etc.), la pratique recommandée est de procéder annuellement à la collecte et à l'analyse des effectifs avec une projection de trois à cinq ans.

L'identification des postes critiques est une étape essentielle d'un processus de gestion de la relève, car elle permet d'exposer les zones de vulnérabilité de la Ville et conséquemment de prévenir les risques de perturbation opérationnelle en cas de départ d'un employé occupant un tel poste. Sans un portrait clair de la situation, il est impossible pour la Ville d'identifier adéquatement ses besoins et d'agir de manière proactive et stratégique sur le développement de sa relève. Cela représente une occasion manquée d'utiliser cet exercice pour identifier de manière structurée et systématique les postes critiques à l'échelle de la Ville, ainsi que la relève potentielle. La Direction générale et le SRH justifient cette situation par une priorisation d'autres projets au détriment de celui-ci. En outre, la Direction générale évaluait que le processus manuel de collecte et d'analyse de l'information nécessaire était énergivore et a choisi d'attendre l'implantation du Système intégré de gestion des ressources humaines (SIGRH) pour combler cette lacune. Le lancement du SIGRH n'est cependant pas prévu avant octobre 2027. Cet échéancier provisoire nous semble déraisonnable considérant la rapidité de l'évolution du marché de l'emploi et des changements organisationnels, ainsi que le délai de déploiement de certaines stratégies de recrutement et de développement des talents. Par ailleurs, le SIGRH devra être alimenté de données; la collecte d'information à court terme serait donc très utile. De surcroît, l'instauration d'une culture organisationnelle sensible à la gestion de la relève par le biais d'activités en ce sens, d'ici l'implantation du SIGRH, donnerait une assise importante à l'efficacité du processus entourant cette future solution.

La collecte de 2018 a permis de détecter certains postes affichant des vulnérabilités, par exemple les postes de directeur général et de directeur général adjoint, et de prendre des mesures à court terme. Le plan triennal des effectifs 2019-2021 indique également que « plusieurs services requièrent des plans de relève pour développer leurs employés afin de faire face aux nombreux départs prévus à la retraite »<sup>7</sup>. À cet effet, le SRH a dressé en 2019 un fichier de suivi des actions pour répondre aux besoins des services énoncés dans le plan triennal 2019-2021. Toutefois, selon le SRH, il était difficile de tenir le suivi à jour dans un contexte d'évolution rapide des besoins; ce fichier de suivi a donc été abandonné. Avec peu d'actions concrètes, une telle planification s'est avérée infructueuse.

Le plan triennal des effectifs 2022-2024 indique que l'analyse « a permis globalement de constater que plusieurs services ont des besoins importants en termes de ressources humaines afin de s'adapter aux changements de l'environnement interne et externe et de mieux répondre aux priorités stratégiques et opérationnelles de la Ville »<sup>8</sup>. Les besoins identifiés dans l'exercice « dépassaient largement la capacité de réalisation du SRH et des services concernés ainsi que

---

7 Service des ressources humaines de la Ville de Gatineau, *Plan triennal des effectifs*, 2022-2024, novembre 2022, 15 p.

8 *Ibid.*



le budget disponible. Conformément à la directive administrative DI-052 Demande reliée à la planification des effectifs, une démarche de priorisation des besoins a été réalisée avec les membres du comité de planification des effectifs entre avril 2021 et octobre 2022 »<sup>9</sup>. Le processus de priorisation s'est étendu sur 18 mois. En effet, le processus a été discontinu en raison de la vacance du poste à la Direction générale, son comblement et l'intégration d'une nouvelle vision de la structure administrative de la Ville. Considérant les délais associés au changement effectué à la Direction générale, le comité de planification des effectifs a accepté la réalisation de certains travaux spécifiques pour certains services avant la priorisation globale des besoins, afin de répondre à des besoins particuliers en cours d'exercice. La gestion de la pandémie de COVID-19 est aussi un élément ayant contribué à la réalisation d'un exercice partiel. Un tel délai démontre que la Ville n'a pas priorisé la gestion de la relève, bien que des risques préoccupants aient été relevés dans le plan triennal des effectifs 2019-2021.

La planification intégrée des ressources humaines de 2021 avait pour objectif de mettre à jour les plans préexistants, soit le plan triennal des effectifs, le plan de réorganisation, le plan de dotation et le plan de relève et d'apprentissage continu. Cependant, les gestionnaires rencontrés n'ont pas été informés de la mise à jour des plans ni des modifications les concernant. De plus, le guide de collecte n'expliquait pas comment le SRH devait partager le résultat de l'exercice. Sans une communication claire des actions prioritaires, l'ensemble des acteurs ne peuvent agir de façon concertée et efficace pour assurer la relève des postes.

Le SRH indique ne pas avoir consacré de temps au développement d'un outil de collecte d'information et d'identification des postes critiques plus exhaustif en raison de l'attente d'un logiciel intégré (SIGRH). L'utilisation d'un outil intégré permettra effectivement de faire l'exercice avec plus d'efficience et à une fréquence plus élevée. Toutefois, la collecte d'information nécessaire à l'identification des postes critiques peut être réalisée sans logiciel intégré, comme le font plusieurs villes et organisations comparables. D'ailleurs, le fichier utilisé par le SRH pour la collecte de 2018 était une bonne base à laquelle auraient dû être ajoutés les paramètres permettant d'étayer la criticité des postes. Le Service des technologies de l'information utilise notamment un fichier Excel permettant d'identifier de façon efficace les postes critiques et une relève potentielle. Ce fichier aurait pu être adapté par le SRH pour être ensuite déployé dans les autres services.

En définitive, le processus actuel de planification intégrée des ressources humaines semble pertinent, mais il manque de rigueur dans son application, sa mise à jour et son suivi. Cette situation expose la Ville à des risques significatifs de continuité opérationnelle et de perte de savoir organisationnel en cas de départ des titulaires de postes critiques.

---

<sup>9</sup> Service des ressources humaines de la Ville de Gatineau, *Plan triennal des effectifs*, 2022-2024, novembre 2022, 15 p.



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-03** Colliger les informations sur l'état actuel des effectifs, leurs compétences et les mouvements probables pour tous les services de la Ville.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Nous tenons à souligner qu'en l'absence d'un système performant tel un SIGRH, il est complexe et coûteux de procéder à une collecte de cette ampleur, particulièrement au niveau des compétences.

Afin de rencontrer la recommandation, nous allons prioriser les postes permanents et mettre en place les mesures suivantes :

- Refaire une collecte de données pour les postes permanents sur les éléments suivants : état actuel des effectifs, mouvements probables, postes critiques (collecte complétée au 30 juin 2026).
- Effectuer une collecte des compétences à l'aide du module prévu à cet effet lors de l'implantation du SIGRH (module implanté et fonctionnalités validées et testées pour répondre à cette recommandation au plus tard le 31 décembre 2027 selon l'échéancier prévu du projet).

### Échéancier : 31 décembre 2027

**AP2403-04** Identifier les postes critiques selon des critères convenus et documenter l'évaluation de chaque poste.

Afin de rencontrer la recommandation, nous allons mettre en place les actions suivantes :

- Revoir et mettre à jour nos outils nous permettant de procéder à la collecte des données et déposer l'outil au comité directeur RH (au plus tard le 31 décembre 2025);
- Identifier, en collaboration avec les services concernés, les postes critiques selon les critères retenus (au plus tard le 30 juin 2026).

### Échéancier : 30 juin 2026



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-05** Revoir le processus de collecte d'information des postes critiques et les outils, et s'assurer de procéder à la collecte d'information au moins annuellement.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Faire un bilan de la démarche à la suite de la collecte (bilan au plus tard le 30 septembre 2026) et revoir les outils actuels et les critères de criticité en fonction des apprentissages tirés de la collecte (outils révisés au plus tard le 31 décembre 2026);
- Évaluer la fréquence de mise à jour des données selon les fonctionnalités du SIGRH (analyse complétée d'ici 31 décembre 2027).

**Échéancier : 31 décembre 2027**

**AP2403-06** Informer les services du résultat de la collecte d'information des postes critiques et des actions convenues.

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyser les données et déterminer avec les services les actions à mettre en place et convenir avec eux des échéanciers (proposition préliminaire aux services au plus tard le 31 octobre 2026, dépôt final au plus tard le 31 décembre 2026);
- Utiliser les informations recueillies comme intrant pour notre prochaine Stratégie de gestion des ressources humaines 2027-2029 (rédaction à l'automne 2026, lancement au plus tard le 31 mars 2027).

**Échéancier : 31 mars 2027**



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-07** Exécuter les actions comme convenu concernant la collecte d'information et en faire un suivi périodique.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Mettre en œuvre, en collaboration avec les services concernés, les actions qui auront été convenues (dépôt des plans d'action retenus à la suite de la collecte des données au plus tard le 31 décembre 2026 au comité directeur RH et rapport d'avancement des actions d'ici le 30 avril 2027);
- Assurer un suivi périodique de ces actions et apporter les ajustements nécessaires au besoin (mise en place d'un calendrier de suivi pour chaque plan d'action d'ici le 31 décembre 2026 et assurer le suivi en continu selon ce plan d'action).

**Échéancier : 30 avril 2027**

## 4.3 Stratégies

Les stratégies de gestion de la relève, en particulier celles qui concernent le développement des talents, sont utiles. Le SRH dit avoir établi les coûts et mis en place des indicateurs pour chacune d'elles. Cependant, les procédures menées dans le cadre du présent audit n'ont pas permis de constater ces coûts et ces indicateurs ni de démontrer que l'efficacité des stratégies est effectivement mesurée. Par ailleurs, il n'y a aucune garantie qu'elles soient suffisantes, car les postes critiques ne sont pas systématiquement recensés. La Ville n'est donc pas en mesure de démontrer qu'elle disposera des talents requis en temps voulu pour fournir les services à ses citoyens. Les principales stratégies pour doter la Ville des profils nécessaires en temps opportun sont présentées ci-après.

Nous avons d'abord constaté, dans les plans d'action et lors des entrevues, l'importance des efforts consacrés aux réorganisations, à la création de postes et à la dotation, alors que les stratégies relatives à la formation, à l'organisation du travail et à la culture apprenante ne sont pas fortement exprimées.

Les représentants des services nous ont mentionné à plusieurs reprises avoir recours à l'équipe de la dotation du SRH, alors que le sujet de l'entrevue portait sur la gestion de la relève et les stratégies mises en œuvre. Cette équipe compte 23 ressources, soit environ 25 % du SRH. Le recours fréquent à ce service est un indice que le SRH a une approche de gestion réactive, qui



répond aux besoins immédiats de relève, plutôt qu'une gestion proactive, qui s'appuie sur une gestion efficace de la relève et une planification stratégique de la main-d'œuvre à moyen et long terme.

L'absence d'une gestion proactive limite ainsi la capacité à anticiper les enjeux organisationnels et à mettre en place des solutions durables en matière de gestion de la relève.

Les services ont aussi fait mention de l'équipe responsable des relations de travail ainsi que de l'équipe responsable de la santé, sécurité et mieux-être au travail. Ces équipes représentent respectivement environ 15 % (avec 14 ressources) et 19 % (avec 18 ressources) du SRH. Le recours important à ces équipes peut témoigner de l'existence d'enjeux organisationnels, tels que la mobilisation, ainsi que la qualité du climat et des conditions de travail au sein de la Ville. Il s'agit de thématiques accessoires à la gestion de la relève que nous n'avons pas examinées.

Lancé au début de 2024, le programme de relève de gestion (3<sup>e</sup> niveau) compte cinq candidats. Bien que la structure et le contenu de ce programme soient pertinents, le nombre restreint de participants génère un faible impact. De plus, bien que le processus de sélection du programme de relève de gestion de 3<sup>e</sup> niveau repose sur un appel de candidatures — une approche qui favorise l'engagement des employés, il ne permet pas de cibler systématiquement les postes les plus critiques ni les priorités organisationnelles. En effet, le programme n'est pas fondé sur une analyse approfondie de la criticité des postes, du potentiel de relève ou des besoins spécifiques des services et de l'organisation dans son ensemble (voir section 4.2). Ainsi, malgré la conception intéressante du programme, l'absence de démonstration de sa raison d'être réduit d'autant sa pertinence à l'égard des enjeux organisationnels prioritaires.

Le SRH de la Ville de Gatineau offre plusieurs programmes pour favoriser le développement des employés de la Ville. Les programmes suivants sont expliqués plus en détail à l'annexe 2 :

- Programme de relève de gestion, détaillé précédemment;
- Plans de développement individuel;
- Programme de leadership;
- Appréciation de la contribution (PACTE);
- Programme de mentorat;
- Offre de services destinés aux employés (accueil et intégration, formations organisationnelles, mentorat, codéveloppement, gestion des talents, programme d'aide financière aux études);
- Offre de services destinés aux gestionnaires (accueil et intégration, tour d'horizon [survol du rôle de gestionnaire à la Ville], parcours RH [formation de gestionnaire de ressources humaines], mentorat, codéveloppement, coaching, gestion des talents, programme d'aide financière aux études).

En somme, le SRH a mis en place divers programmes de formation et de développement des talents. Cependant, ces initiatives ne s'inscrivent pas dans une stratégie globale de gestion de



la relève. Elles fonctionnent plutôt comme des programmes indépendants, offerts de manière autonome, que les employés et les gestionnaires peuvent sélectionner à la carte selon leurs besoins, sans lien structuré avec une planification stratégique des postes critiques (à l'exception du PACTE qui est obligatoire). Le portrait de départ antérieur à la mise en œuvre de ces programmes n'a pas été établi et l'impact n'est pas mesuré, ce qui ne permet pas d'évaluer leur efficacité et leur efficience.

Finalement, certaines exigences liées aux postes, notamment en matière de diplômes, limitent la flexibilité des stratégies de relève. Les exigences des emplois sont intrinsèquement liées à la classification des emplois et ainsi au salaire lié à la fonction. Aussi, certaines obligations légales font en sorte qu'il n'est pas possible de moduler les exigences de diplomation en fonction du marché de l'emploi. Ces critères rigides et souvent conventionnés restreignent les possibilités d'affectations temporaires ou de délégation de tâches, réduisant ainsi les opportunités de développement pour les employés en poste. Cette situation peut freiner la progression des talents internes et complexifier la planification de la relève, même à court terme (p. ex. : pour un remplacement de vacances ou une affectation temporaire). Malgré cela, au cours des dernières années, la Ville a tenté de mettre en place certaines initiatives pour favoriser la relève interne ou la recherche de candidats externes en contexte de rareté de la main-d'œuvre. Néanmoins, il est essentiel que la Ville et le SRH continuent de mettre des efforts en ce sens afin de demeurer pertinents par rapport aux réalités du marché. Il est également important pour la Ville de demeurer flexible et de ne pas exclure la possibilité d'assouplir certaines de ces exigences, si nécessaire, et lorsque possible.



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-08** Réévaluer les stratégies et programmes afin qu'ils soient cohérents avec les besoins de relève de la Ville dans son ensemble.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Nous sommes partiellement en accord avec cette recommandation, car nos stratégies et programmes ne sont pas uniquement en lien avec le développement de la relève, mais touchent également au perfectionnement professionnel, à la mobilisation, à l'accueil et l'intégration, etc.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Réévaluer les stratégies et programmes après notre collecte de données afin de les aligner, s'il y a lieu, sur les besoins organisationnels en matière de relève à la Ville (première étape d'évaluation effectuée au plus tard le 31 décembre 2026).
- Présenter au comité directeur RH le rapport final des modifications apportées au plus tard le 30 avril 2027.

### Échéancier : 30 avril 2027

**AP2403-09** Déterminer les critères de performance des programmes, en faire le suivi et en rendre compte.

Nous tenons à souligner que des indicateurs de performance sont déjà prévus dans nos programmes en lien avec le développement de la relève et des talents.

Afin de rencontrer la recommandation, nous allons mettre en place les actions suivantes :

- Mettre à jour nos indicateurs de performance selon la collecte d'informations qui aura été effectuée (au plus tard le 31 décembre 2026) et en rendre compte au comité directeur RH selon la fréquence et méthodologie convenues;
- S'assurer que dans le SIGRH, nous aurons les données nécessaires pour nos indicateurs de performance nous permettant, entre autres, de suivre l'évolution des compétences des employés (au plus tard le 31 décembre 2027).

### Échéancier : 31 décembre 2027



## 4.4 Identification et développement de la relève

En l'absence d'un cadre structuré, l'identification de la relève repose principalement sur le discernement et la compétence individuelle des gestionnaires, ce qui peut entraîner un risque de favoritisme ou d'inégalité des chances. Les opportunités de développement sont donc plus accessibles aux employés les plus visibles ou expressifs, tandis que les plus discrets passent inaperçus. En l'absence de critères uniformes et de processus encadrés, les décisions peuvent être influencées par les perceptions individuelles. Cette pratique pose un enjeu d'équité en limitant l'égalité des chances de progresser à la Ville.

Le SRH offre du soutien aux gestionnaires, lorsqu'ils le demandent. Il met à la disposition des gestionnaires plusieurs outils de formation et de développement des compétences, mais les entrevues menées révèlent que leur connaissance et leur appropriation par les gestionnaires sont variables. De plus, leur utilisation est volontaire (à l'exception du PACTE). Sans règles claires, il existe un risque que les ressources allouées à la formation et au perfectionnement soient utilisées de manière inefficace ou inéquitable.

Sans une approche structurée, certains services pourraient consommer une part disproportionnée de ces ressources, limitant ainsi l'accès aux opportunités de développement pour l'ensemble des employés. Cela pourrait entraîner des disparités dans l'évolution professionnelle, nuisant à l'équité organisationnelle et à l'optimisation des compétences au sein de la Ville.

Le SRH est structuré par expertises spécifiques (dotation, relations de travail, santé et sécurité au travail, etc.), ce qui multiplie les points de contact pour les gestionnaires. Cette organisation peut complexifier la gestion des demandes et ne favorise pas une approche intégrée de soutien et d'accompagnement par les conseillers du SRH, limitant ainsi la coordination et l'efficacité des stratégies mises en place. De plus, l'absence de conseiller RH dédié à un service particulier nuit au développement d'une compréhension approfondie de ses enjeux et à la continuité des relations. À l'inverse, un modèle de partenaire d'affaires RH, avec un interlocuteur unique par service, permettrait une meilleure connaissance des réalités et spécificités de chaque unité, facilitant des échanges plus fluides et une gestion des ressources humaines plus cohérente et adaptée aux besoins. La Ville est d'ailleurs en cours de déploiement d'une telle structure au Service des communications.

### Programme de relève de gestion (3<sup>e</sup> niveau)

Le programme de relève de gestion repose sur un processus d'appels de candidatures. Cette approche favorise la rétention des talents en valorisant la volonté des employés et leurs aspirations professionnelles au sein de la Ville, ce qui est propice à l'expérience-employé. Bien que la Direction générale et le SRH affirment que le bien-fondé du programme a fait l'objet de discussions, ce dernier ne s'appuie pas sur une évaluation de la criticité des postes et son impact est limité, car il concerne seulement cinq employés.



Le processus de sélection est encadré par un comité composé de membres de la Direction générale, des directions de services et du SRH, ce qui contribue à réduire les risques de biais dans la sélection des candidats.

Soixante-dix-huit (78) employés ont assisté aux séances d'information sur le programme de relève de gestion de 3<sup>e</sup> niveau. Les personnes qui ont soumis leur candidature, mais qui n'ont pas été sélectionnées, ont reçu une lettre et ont bénéficié d'un suivi individuel. De plus, tous les candidats non retenus étaient encouragés à avoir une discussion de carrière avec leur gestionnaire afin d'explorer les possibilités de développement.

Dix (10) candidatures ont été retenues pour passer les entrevues et les tests psychométriques. Indépendamment du fait que seulement cinq d'entre elles ont été sélectionnées pour intégrer la première cohorte du programme de relève, les dix candidats bénéficieront d'un plan de développement individuel avec un accompagnement personnalisé.

Le guide d'entrevue des candidats est bien structuré et comprend des indicateurs de comportements détaillés, offrant ainsi un cadre d'évaluation clair. Cependant, le processus d'entrevue et de sélection est centré sur les aspirations des candidats à évoluer vers des postes de gestion de 3<sup>e</sup> niveau; les candidats sont invités à exprimer leurs ambitions professionnelles et à indiquer les postes qu'ils souhaitent occuper. La sélection ne tient pas compte des besoins réels en matière de relève. De plus, aucun lien clair n'a été établi entre ce programme et la planification triennale, limitant ainsi son efficacité en matière de gestion stratégique des talents.

Le nombre de participants au programme est restreint, car les prévisions indiquent une ouverture limitée de postes de gestion de 3<sup>e</sup> niveau dans les prochaines années. Cette approche vise à aligner le développement des talents avec les perspectives réelles d'avancement au sein de l'organisation, ce qui est une considération valable. Toutefois, le faible nombre de participants au programme est un indice que le besoin organisationnel est limité et que le temps investi ainsi que les coûts sont disproportionnés par rapport aux retombées prévues.

## Programme d'appréciation de la contribution au travail de l'employé (PACTE)

Le PACTE est le programme d'appréciation annuelle utilisé dans l'ensemble de la Ville, sauf pour les employés cols-bleus qui utilisent un système différent. Lors des rencontres annuelles, les gestionnaires sont invités à discuter des aspirations des membres de leur équipe en ce qui a trait à leur progression de carrière.

Le contenu des évaluations annuelles n'est pas consolidé, ce qui limite la capacité à déterminer les possibilités de développement, tant au sein des services qu'entre eux. Le SRH justifie cette lacune par l'absence de plateforme accessible et ouverte, où les données peuvent être analysées dans leur ensemble. Toutefois, il est possible de faire une certaine consolidation de données sans logiciel spécialisé, par exemple en utilisant des formulaires administrés avec la suite Microsoft.

Pour ces mêmes raisons, le SRH n'a pas mis en œuvre de mécanisme permettant d'encadrer, de suivre ou d'évaluer le processus de manière continue. L'absence de supervision active compromet



la capacité de l'organisation à s'assurer que les étapes du PACTE sont bien exécutées et que les objectifs sont atteints. Le SRH aurait avantage à exercer un rôle de coordination ainsi qu'à assurer un suivi structuré afin d'assurer la qualité et la rigueur du processus.

L'absence d'analyse globale empêche une vision d'ensemble des forces, des besoins en développement et des enjeux de relève, et augmente ainsi le risque de décisions fragmentées et de manque d'alignement stratégique dans la gestion des talents.

## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-10** Aligner les programmes de développement des talents aux besoins en matière de relève des postes critiques.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place les actions suivantes :

- Ajuster les programmes de développement des talents en fonction des besoins identifiés en matière de relève des postes critiques, à la suite de la collecte des données effectuées (dépôt d'un rapport d'analyse et des modifications proposées au comité directeur RH au plus tard le 31 décembre 2026);
- Ajuster nos programmes de développement des talents selon ce qui aura été approuvé par le comité directeur RH (d'ici le 30 avril 2027).

**Échéancier : 30 avril 2027**

**AP2403-11** Encadrer l'accès aux programmes de développement des talents.

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place les actions suivantes :

- Instaurer des règles pour éviter les iniquités et rendre notre offre en développement des talents plus accessible (30 avril 2026);
- Tenir annuellement une rencontre avec les services partenaires pour recueillir les besoins en développement des talents et arrimer l'offre en fonction des besoins exprimés conformément aux règles d'accès préalablement établies (à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2026).

**Échéancier : 30 septembre 2026**



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-12** Réévaluer la façon de recevoir et colliger les besoins des gestionnaires pour favoriser des solutions en ressources humaines intégrées.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Nous tenons à souligner que la migration de la structure du SRH vers un modèle de partenaires d'affaires permettra de répondre à cette recommandation. Les travaux relatifs à la modification de la structure vont s'échelonner sur plusieurs mois.

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place les actions suivantes :

- Octroyer un mandat d'accompagnement à une firme externe dans le cadre de la démarche de transformation (d'ici le 31 octobre 2025);
- Déposer une première ébauche de la nouvelle structure à la Direction générale (au plus tard le 31 décembre 2026) pour approbation;
- Déployer pleinement la nouvelle structure organisationnelle au plus tard le 31 décembre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-13** Superviser la mise en œuvre du Programme d'appréciation de la contribution au travail de l'employé (PACTE) pour en assurer sa qualité et en tirer des observations utiles à la gestion de la relève.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

Nous sommes partiellement en accord avec cette recommandation. En effet, nous offrons déjà de la formation, de l'appui et de l'aide aux gestionnaires dans le cadre du PACTE et des guides d'utilisation sont disponibles pour tous. Tous les nouveaux gestionnaires qui arrivent à la Ville doivent suivre une formation (Parcours RH) qui inclut un volet sur le PACTE. Les conseillères sont disponibles pour appuyer les gestionnaires qui en ont besoin. Toutefois, nous ne pouvons pas valider chacun des PACTE effectués par tous les gestionnaires pour tous les employés pour des raisons de capacité humaine et technologique.

Par ailleurs, nous mettrons en place les actions suivantes :

- Ajouter des questions permettant de recueillir les besoins reliés à la mise en œuvre du PACTE à la suite de la collecte d'informations prévue en 2026 (questions ajoutées dans le PACTE d'ici le 31 décembre 2025 et collecte d'informations complétée d'ici le 30 juin 2026);
- Répondre aux besoins identifiés en lien avec la mise en œuvre du PACTE lors de la tournée des services partenaires (début le 1<sup>er</sup> septembre 2026), et offrir la formation appropriée, au besoin, d'ici le 31 décembre 2026;
- S'assurer que les exigences du nouveau système, dans le cadre des travaux du SIGRH, permettent le déploiement des meilleures pratiques en matière d'appréciation de la contribution au travail, ainsi que l'évaluation du programme (modules implantés et fonctionnalités validées et testées pour répondre à cette recommandation au plus tard le 31 décembre 2027).

**Échéancier : 31 décembre 2027**



## 4.5 Mesure des résultats et reddition de comptes

Comme mentionné à la section 4.1, nous avons constaté que le SRH n'a pas d'orientations précises, d'objectifs clairs, ni d'attentes communiquées par la Direction générale en matière de gestion de la relève. En conséquence, le SRH n'a pas pris l'initiative de rendre compte à la Direction générale en matière de gestion de la relève et de développement des talents.

De plus, le SRH ne rend pas compte à la Direction générale ni au conseil municipal de l'effet des stratégies qu'il déploie puisqu'elles ne sont pas accompagnées de plan d'action indiquant le responsable, l'échéancier et l'indicateur de réussite.

Le SRH, bien qu'il ait développé plusieurs outils et programmes, n'a pas développé de mesures de leur utilisation effective ni de leur impact. Le SRH affirme avoir établi les coûts et mis en place des indicateurs de mesure pour chacune des stratégies, mais il n'a pas été en mesure de nous en faire la démonstration. De plus, nos entrevues ont démontré que plusieurs gestionnaires ont une connaissance limitée des outils disponibles.

Le SRH n'a pas élaboré d'indicateurs et de mécanismes de mesure pour rendre compte des résultats de ses initiatives. L'absence d'outils de mesure ne permet pas une évaluation objective de l'efficacité et de l'efficience des initiatives mises en place. Sans ces indicateurs, il est difficile de déterminer si les objectifs stratégiques sont atteints et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

### Recommandation à la Direction générale

**AP2403-14** Définir les modalités de reddition de comptes en matière de gestion de la relève et de gestion des talents en cohérence avec les rôles et responsabilités déterminées et les objectifs fixés.

### Plan d'action et échéancier de la Direction générale

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place l'action suivante :  
• Définir les modalités de reddition de comptes par le comité directeur RH dans le cadre de la mise en œuvre de la recommandation AP2403-01.

**Échéancier : 31 décembre 2025**



## Recommandation au Service des ressources humaines

**AP2403-15** Développer et faire le suivi périodique des plans d'action soutenant la réalisation des stratégies qui identifient les responsables, l'échéance des actions et l'indicateur de réalisation de l'action.

**AP2403-16** Développer des indicateurs pour évaluer les stratégies et programmes déployés, et en rendre compte.

## Plan d'action et échéancier du Service des ressources humaines

À la suite des orientations données par le comité directeur RH, de la collecte des données et de la mise à jour de nos stratégies à la suite de cette collecte de données, nous mettrons en place des plans d'action en lien avec les décisions du comité directeur et les données recueillies, en précisant pour chaque action une personne responsable, un échéancier et un indicateur de réalisation.

### Échéancier : 31 mai 2027

Afin de rencontrer la recommandation, nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Faire la revue de nos indicateurs pour tous nos programmes actuellement déployés en lien avec le développement de la relève et des talents et déposer le tout au comité directeur RH (mise à jour effectuée et déposée au comité directeur RH d'ici le 31 décembre 2025 pour les programmes déjà déployés et en continu ensuite pour tous nos nouveaux programmes);
- Faire un suivi des indicateurs pour tous nos programmes reliés au développement de la relève et des talents au comité directeur RH, selon les modalités qui seront déterminées en lien avec la recommandation AP2403-14 (à partir du 31 décembre 2025 et en continu).

### Échéancier : 31 décembre 2025



## — 5. Conclusion

Voici nos conclusions à l'égard de chacun des critères d'audit suivants :

1. La Ville a documenté les orientations, les directives, les objectifs, les rôles et responsabilités en matière de gestion de la relève. Ces documents d'encadrement sont diffusés de façon appropriée. La Ville s'assure de leur application.

La Direction générale n'a pas défini ses attentes en matière de gestion de la relève et ne dispose pas d'une vision claire et partagée.

2. La Ville dispose d'un processus de collecte d'information efficace et efficient pour brosser le portrait actuel et précis de ses effectifs, de leurs compétences et des mouvements probables.

Le processus de collecte d'information est bien conçu, mais il est exécuté partiellement et est réalisé à intervalles trop longs; la Ville possède un portrait actuel et précis de ses effectifs, de leurs compétences et des mouvements probables.

3. La Ville fait une analyse périodique des besoins en effectifs et en compétences dans le temps et identifie les postes critiques. Les paramètres des prévisions sont cohérents avec les changements organisationnels et technologiques probables ainsi qu'avec les orientations stratégiques de la Ville.

L'analyse des besoins en effectifs et en compétences de la Ville est incomplète et sa fréquence est insuffisante.

4. Les stratégies de gestion de la relève et de développement des talents sont pertinentes, correspondent au marché du travail de la région et représentent un coût raisonnable.

Les stratégies de gestion de la relève, en particulier celles qui concernent le développement des talents, sont utiles, mais leur efficacité et leur coût ne sont pas mesurés. De plus, les initiatives de développement des talents fonctionnent plutôt comme des programmes indépendants, offerts de manière autonome, que les employés et les gestionnaires peuvent sélectionner à la carte selon leurs besoins, sans lien structuré avec la planification stratégique des postes critiques.

5. Les méthodes d'identification et de développement de la relève sont efficaces et équitables et favorisent une culture organisationnelle privilégiant l'intelligence collective et le développement des employés.

L'identification de la relève repose principalement sur les gestionnaires, ce qui peut entraîner un risque de favoritisme ou d'inégalité des chances.



**6. La Ville mesure l'effet de ses actions et en fait rapport à la Direction générale et au conseil municipal. Les stratégies sont ajustées lorsqu'elles s'écartent des cibles.**

La Ville ne mesure pas l'effet de ses actions et n'en fait pas rapport de façon structurée et systématique à la Direction générale ni au conseil municipal. En absence de suivi et de mesures, les stratégies ne sont pas ajustées lorsqu'elles s'écartent des cibles.



## Annexe 1 – Critères d’audit



## — Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant des bonnes pratiques promues par l’Ordre des conseillers en ressources humaines agréés :

- La Ville a documenté les orientations, les directives, les objectifs, les rôles et responsabilités en matière de gestion de la relève. Ces documents d’encadrement sont diffusés de façon appropriée. La Ville s’assure de leur application.
- La Ville dispose d’un processus de collecte d’information efficace et efficient pour brosser le portrait actuel et précis de ses effectifs, de leurs compétences et des mouvements probables.
- La Ville fait une analyse périodique des besoins en effectifs et en compétences dans le temps et identifie les postes critiques. Les paramètres des prévisions sont cohérents avec les changements organisationnels et technologiques probables ainsi qu’avec les orientations stratégiques de la Ville.
- Les stratégies de gestion de la relève et de développement des talents sont pertinentes, correspondent au marché du travail de la région et représentent un coût raisonnable.
- Les méthodes d’identification et de développement de la relève sont efficaces et équitables et favorisent une culture organisationnelle privilégiant l’intelligence collective et le développement des employés.
- La Ville mesure l’effet de ses actions et en fait rapport à la Direction générale et au conseil municipal. Les stratégies sont ajustées lorsqu’elles s’écartent des cibles.



## Annexe 2 – Programmes de développement des talents



## — Annexe 2 – Programmes de développement des talents

### Programme de relève de gestion (spécifique au 3<sup>e</sup> niveau de gestion)

#### Raison d'être du programme

Investir dans le développement des employés de manière à renforcer leur potentiel et ainsi leur offrir la possibilité d'une progression de carrière stimulante.

#### Principaux objectifs du programme :

- Diminuer la vulnérabilité de l'organisation grâce à une relève suffisante en nombre et en qualité;
- Assurer la pérennité de la mémoire corporative et de la qualité des services aux citoyens;
- Établir les besoins de relève en fonction de l'équilibre des ressources internes et externes;
- Réduire les coûts relatifs au recrutement externe;
- Développer une vision d'affaires adaptée au contexte organisationnel et à la réalité du marché;
- Avoir des impacts positifs en matière de rétention, de santé psychologique et de climat de travail.

#### Le programme en bref :

- Échelonné sur 2 ans;
- Cohorte de 5 candidats;
- Environ 60 heures d'apprentissage en groupe;
- Environ 30 heures d'apprentissage individuel.

#### Six modules :

- Module 1. Développer son leadership en contexte de transformation constante;
- Module 2. Maîtriser et optimiser la gestion des ressources;
- Module 3. Générer l'engagement des équipes;
- Module 4. Faciliter et stimuler le développement des talents;



- Module 5. Exercer son courage managérial;
- Module 6. Être un acteur stratégique : de l'analyse à l'action.

## Plans de développement individuel

Le plan de développement consulté portait sur le développement de la posture de gestionnaire en particulier.

Le canevas comprend :

- Les compétences attendues pour le poste (spécifiques et générales);
- Les compétences spécifiques du gestionnaire;
- Des propositions de lectures et de vidéos sur le passage d'expert à gestionnaire;
- Un autodiagnostic des compétences spécifiques du gestionnaire;
- Des trucs et astuces pour développer des compétences en gestion avant d'occuper un poste officiel afin d'augmenter son bagage d'expériences;
- Des trucs pour préparer son entrevue.

## Programme de leadership

L'ancien programme de leadership a pris fin en 2022 et un nouveau est prévu pour 2025.

Un document PowerPoint daté du mois d'août 2024 présente l'approche proposée dudit Programme de développement des leaders de la Ville de Gatineau. La structure et le contenu du programme sont basés sur une recherche de bonnes pratiques en matière de développement du leadership. Une planche du document explique la vision du programme et précise qui est la cible, la raison d'entreprendre cette initiative, pourquoi maintenant, les bénéfices anticipés, la manière de s'y prendre ainsi que certains incontournables.

## Appréciation de la contribution (PACTE)

En 2015 et 2016, la Ville de Gatineau a mis sur pied un programme d'appréciation de la contribution au travail pour son personnel-cadre, professionnel et opérationnel. Il a été évalué en 2019. La modernisation du projet a été amorcée puis mise sur pause durant la pandémie. Les travaux ont repris en 2022 et un nouveau PACTE pour cadres et professionnels a été déployé en 2023.

## Programme de mentorat

Le programme de mentorat est disponible dans l'offre de services destinée aux employés et aux gestionnaires. Une mise à jour du programme de mentorat est prévue en 2025-2026.



La durée de la relation de mentorat est en général de 6 à 18 mois. Une rencontre d'environ 1 h 30 toutes les trois à cinq semaines est prévue entre le mentor et le mentoré. Les mentorés sont identifiés par le Service des ressources humaines, en collaboration avec les directions de service. Tous les gestionnaires de la Ville de Gatineau qui veulent partager leur expérience et leur expertise peuvent devenir mentor. Le Service des ressources humaines recevra les candidatures et soumettra, après analyse, ses recommandations à la Direction générale qui prendra la décision définitive. Une formation sera offerte aux mentors sélectionnés.

Quatre grands objectifs sont poursuivis dans le cadre du programme de mentorat :

- Développer les compétences des employés et assurer la pérennité de la culture organisationnelle;
- Impliquer les employés d'expérience dans le développement de la relève;
- Favoriser, chez les nouveaux gestionnaires, l'acquisition de connaissances spécifiques au milieu municipal et faciliter ainsi leur intégration dans leurs nouvelles fonctions;
- Assurer l'attraction et la rétention des meilleurs talents.

Trois types de mentorat à la Ville de Gatineau :

- Faciliter l'intégration des nouveaux gestionnaires à la Ville;
- Appuyer la progression de carrière et préparer la relève;
- Faciliter l'intégration des gestionnaires dans un poste de niveau supérieur.

## Offre de services destinée aux employés

L'offre de services en apprentissage et développement des employés de la Ville de Gatineau comprend les éléments suivants :

- **Accueil et intégration** : La Ville de Gatineau s'est dotée d'un GPS d'accueil et d'intégration des nouveaux employés. Le GPS se veut un outil d'identification des éléments importants à connaître ou à mettre en action pour s'assurer que l'intégration au sein de l'organisation est optimale. Une ligne du temps présente le déroulement du processus. Des activités d'intégration sont prévues à des périodes déterminées et en continu pour toute la période d'intégration. Le nouvel employé est accompagné étape par étape.
- **Formations organisationnelles** : Un certain nombre de formations sont offertes ponctuellement au personnel.
- **Mentorat** : Voir la section « Programme de mentorat » plus haut.
- **Codéveloppement** : Un guide de référence sur le fonctionnement d'un groupe de codéveloppement (les bonnes pratiques). La présentation d'une première séance est disponible.



- **Gestion des talents** : Un plan de gestion des talents est disponible. Le plan exprime à haut niveau les actions qui seront priorisées par le SRH pour les périodes 2024, 2025 et 2026 en matière de gestion des talents. Un guide de préparation à l'entrevue est disponible sur l'intranet en guise d'outil de préparation.
- Il existe, à la Ville de Gatineau, un **programme d'aide financière aux études** régi par une directive administrative et une procédure municipale. La procédure municipale définit les étapes et les outils permettant l'analyse et le traitement des demandes reçues dans le cadre du Programme d'aide financière aux études. La directive énonce les principes et modalités d'application du Programme d'aide financière aux études des employés de la Ville de Gatineau.

## Offre de services pour les gestionnaires

L'offre de services en apprentissage et développement des gestionnaires de la Ville de Gatineau comprend les éléments suivants :

- **Accueil et intégration** : Comme mentionné plus haut, la Ville de Gatineau s'est dotée d'un GPS d'accueil et d'intégration pour les nouveaux employés, ainsi que d'un guide de référence pour aider et guider les gestionnaires dans le processus d'accueil et d'intégration de leur nouvelle recrue.
- **Tour d'horizon** : Le Tour d'horizon, destiné aux nouveaux gestionnaires, se déroule avant le Parcours RH (voir ci-dessous). Il s'agit d'une activité d'accueil et d'intégration spécifique visant à survoler les informations à connaître comme gestionnaire à la Ville de Gatineau. Le Tour d'horizon leur permet d'identifier les différentes composantes organisationnelles de la Ville de Gatineau ainsi que les outils mis à leur disposition, et de comprendre les particularités ressources humaines qui auront un impact sur leurs prises de décisions et d'identifier l'intervenant RH approprié selon la situation. Le Tour d'horizon se veut la première étape d'un parcours d'accueil et de formation complet et intégré qui a pour titre « Parcours RH, en route vers le sommet ». Un aide-mémoire est mis à la disposition des nouveaux gestionnaires pour leur rappeler les informations importantes qu'ils auront explorées lors du Tour d'horizon. Il contient également certains éléments complémentaires qui n'auront pas été abordés lors de cette activité.
- **Parcours RH** : Le parcours RH est divisé en cinq modules. L'objectif est d'être capable d'exercer son rôle de gestionnaire en fonction des bonnes pratiques RH de la Ville de Gatineau, et ce, en utilisant les outils mis à disposition et en cernant les spécificités de l'environnement municipal (administration publique dans un milieu syndiqué et politique).
- **Mentorat** : Voir la section « Programme de mentorat » pour les détails.
- **Coaching** : Individuel et cercles de coaching.
- **Codéveloppement** : Un guide de référence sur le fonctionnement d'un groupe de codéveloppement (les bonnes pratiques). La présentation d'une première séance est disponible.



- **Gestion des talents** : Un plan de gestion des talents est disponible. Le plan exprime à haut niveau les actions qui seront priorisées par le SRH pour les périodes 2024, 2025 et 2026 en matière de gestion des talents.
- **Programme d'aide financière aux études** régi par une directive administrative et une procédure municipale (voir les détails de l'offre de services aux employés).



# D—Mission d'audit de performance portant sur les dépenses de recherche et de soutien et l'utilisation des budgets alloués aux élus

AP2404

22 juillet 2025



# — 1. Sommaire

En 2021, un audit de conformité a été réalisé sur la rémunération, la rémunération additionnelle et le remboursement des frais de déplacement, de séjour et de représentation des membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau. Le rapport du professionnel en exercice indépendant indiquait que la Ville s'était conformée entre autres aux exigences spécifiées dans la Loi sur le traitement des élus municipaux (LTÉM) et dans le Règlement numéro 847-2018 fixant la rémunération des membres du conseil de la Ville de Gatineau et la rémunération additionnelle prévue par la LTÉM.

Dans le cadre du présent mandat, la vérificatrice générale désire s'assurer que le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers municipaux, l'utilisation des budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers des membres du conseil municipal, ainsi que l'utilisation des surplus des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers sont conformes à la législation en vigueur et sont gérés par la Ville selon un processus efficace, efficient et économique. Nos travaux d'audit visaient principalement les activités qui ont eu lieu entre le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et le 30 avril 2024. Certains de nos commentaires peuvent cependant concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période. Nos travaux d'audit ont pris fin le 30 avril 2025.

Les politiques analysées dans le présent audit de performance sont la Politique numéro PO-033 – Dépenses de recherche et de soutien des conseillers (PO-033), la Politique numéro PO-035 – Utilisation des budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers des membres du conseil (PO-035) et la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers. La gestion administrative de ces politiques relève du Service des finances, du Service du greffe et des centres de services de la Ville.

Un cadre de gouvernance performant entourant le processus de remboursement des dépenses et l'utilisation des budgets de soutien des élus s'appuie sur l'interprétation correcte de l'information contenue dans les règlements, politiques, directives et procédures en vigueur, afin de favoriser une gestion optimale des fonds publics. Lors de notre audit, nous avons constaté que les politiques analysées ne sont pas mises à jour régulièrement ni clairement définies. Par conséquent, elles ne sont pas systématiquement respectées. Une ambiguïté dans l'interprétation des critères d'admissibilité et des responsabilités respectives de l'administration municipale et des élus pourraient expliquer ce constat.

La Ville avait identifié un enjeu concernant le pouvoir discrétionnaire accordé par la PO-035. En décembre 2023, un mandat a été confié aux Affaires juridiques de la Ville afin d'obtenir une opinion légale sur cette question. Le conseil municipal a finalement abrogé la PO-035 le 8 juillet 2025.

À la suite de la fusion des ex-villes le 1<sup>er</sup> janvier 2002 et en vertu de l'article 8 de la Charte de la Ville de Gatineau, qui stipule que les surplus accumulés de chaque ex-ville doivent être exclusivement affectés aux contribuables de leur territoire respectif, la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes a été rédigée afin de permettre de gérer ces sommes. Nos entrevues ont révélé que les élus utilisent ces surplus accumulés à leur discrétion.



Nous avons constaté que la PO-033 n'est pas entièrement alignée avec la législation en vigueur. Par exemple, la Politique ne précise pas les renseignements que doivent contenir les pièces justificatives, comme indiqué à l'article 4 du Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers (Règlement provincial). De plus, aucune directive dans la LTÉM, le Règlement provincial ou le Guide administratif à l'intention des municipalités (Guide) ne permet de transférer annuellement les soldes non dépensés vers le surplus libre de la municipalité ou vers le budget discrétionnaire des élus. Il serait pertinent pour la Ville de revoir le mécanisme de report des soldes annuels non dépensés de la PO-033, afin de s'assurer que cette mesure est en conformité avec la législation en vigueur.

Les élus soumettent leurs réclamations de dépenses et leurs demandes de subventions aux organismes au moment opportun. Toutefois, certaines étapes des processus en cause ne sont pas documentées. Le délai de remboursement des frais de recherche et de soutien aux élus n'est pas défini dans la PO-033, ce qui génère des avis partagés quant à sa raisonnableté. L'envoi des pièces justificatives au fur et à mesure aux adjoints administratifs du Service du greffe pourrait améliorer ce délai.

Aucun dépassement budgétaire n'a été noté pour chacune des politiques analysées. Les soldes disponibles accumulés en vertu de la PO-035 totalisaient environ 1,9 million de dollars au 31 décembre 2023, dont une grande partie provenait des soldes non dépensés de la PO-033 des années précédentes. Par ailleurs, les surplus des ex-villes s'élevaient à près de 900 000 \$. L'importance de ces montants justifie une révision des pratiques en vigueur à la Ville afin d'assurer une gestion rigoureuse des fonds publics.

Une reddition de comptes envers les citoyens est faite pour les dépenses de recherche et de soutien des conseillers. Nous avons remarqué que la description de la nature de certaines dépenses remboursées aux élus manque cependant de précision dans le rapport public. Par exemple, des libellés génériques tels que « adhésion annuelle », « projet » ou « achat d'articles » y figurent, sans information suffisante permettant de comprendre la finalité réelle des dépenses. Nous avons constaté que les termes « discrétionnaire » et « articles promotionnels » apparaissaient dans la description des dépenses remboursées par la PO-033, alors que le pouvoir discrétionnaire octroyé à un élu et les articles promotionnels de la Ville étaient admissibles uniquement en vertu de la PO-035. Par le fait même, la reddition de comptes envers les citoyens relativement à la PO-033 pourrait sembler incohérente. De plus, aucune reddition de comptes n'est prévue pour les travaux d'immobilisations. Cette pratique peut nuire à la qualité de la reddition de comptes envers les citoyens.

Lorsqu'un conseiller quitte ses fonctions, il doit remettre ou acheter à la juste valeur marchande les biens ayant une durée de vie utile qui ont été financés par le budget de la PO-033. Aucune procédure détaillée ne permet de suivre ces dépenses de recherche et de soutien et d'établir leur juste valeur marchande, entraînant le risque que certains biens ne soient ni retournés à la Ville ni rachetés par l'élu à la fin de son mandat.

En prévision de l'élection du nouveau conseil municipal en novembre 2025, nous estimons que les recommandations de ce rapport contribueront à améliorer la gouvernance et la gestion des fonds publics de la Ville.



## — 2. Contexte

### 2.1 Introduction

En 2021, un audit de conformité a été réalisé sur la rémunération, la rémunération additionnelle et le remboursement des frais de déplacement, de séjour et de représentation des membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau. Le rapport du professionnel en exercice indépendant indiquait que la Ville s'était conformée entre autres aux exigences spécifiées dans la Loi sur le traitement des élus municipaux (LTÉM) et dans le Règlement numéro 847-2018 fixant la rémunération des membres du conseil de la Ville de Gatineau et la rémunération additionnelle prévue par la LTÉM.

Dans le cadre du présent mandat, la vérificatrice générale désire s'assurer que le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers municipaux, l'utilisation des budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers des membres du conseil municipal, ainsi que l'utilisation des surplus des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers sont conformes à la législation en vigueur et sont gérés par la Ville selon un processus efficace, efficient et économique. L'allocation de dépenses versée aux membres du conseil municipal est donc exclue de la portée du présent audit.

### 2.2 Cadre législatif

#### 2.2.1 Règlement numéro 746-2014 – Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil de la Ville de Gatineau

Le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau (code d'éthique et de déontologie) a été adopté conformément au Règlement numéro 746-2014, qui découle de la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale. Il précise que les élus doivent utiliser les ressources de la municipalité uniquement à des fins liées à l'exercice de leurs fonctions, en évitant toute situation où leurs intérêts personnels pourraient influencer l'accomplissement de leurs tâches. Un élu qui enfreint le code d'éthique et de déontologie peut faire l'objet d'une sanction, telle qu'une demande de remboursement des sommes perçues en raison du manquement.

#### 2.2.2 Politique numéro PO-033 – Dépenses de recherche et de soutien des conseillers (PO-033)

La LTÉM établit que toute municipalité de 20 000 habitants ou plus doit prévoir un crédit pour le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers. Le Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers (Règlement provincial), qui découle de la LTÉM, ainsi que le Guide administratif à l'intention des municipalités (Guide) rédigé par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (présentement le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation), visent à faciliter la gestion de ce crédit.



en précisant, notamment, la nature des dépenses de recherche et de soutien admissibles à un remboursement. À la Ville de Gatineau, la PO-033 reprend les dispositions de la LTÉM, du Règlement provincial et du Guide, pour en faciliter l'application.

La gestion administrative de la PO-033 relève du Service du greffe et du Service des finances. La PO-033 établit un cadre pour les élus en précisant la nature des dépenses admissibles et les règles régissant le traitement des dépenses de recherche et de soutien. Elle précise que le montant budgétaire est approuvé par une résolution du conseil municipal, annuellement. De plus, un conseiller peut demander une avance de fonds, d'un maximum de 5 000 \$, pour payer les dépenses de recherche et de soutien qu'il effectue dans le cadre de ses fonctions. Lorsqu'un conseiller quitte ses fonctions, il doit rembourser le solde de l'avance.

Les dépenses admissibles au remboursement, engagées dans le cadre des fonctions du conseiller en vertu de cette politique sont :

- Les frais d'impression et de papeterie;
- Les frais d'abonnement et de branchement à Internet;
- Les frais de poste et de messagerie;
- Les frais bancaires courants et les intérêts (autres que les frais de retard);
- Les frais d'équipements informatiques et d'équipements de bureau;
- Les frais de location de bureau (autres que la location d'un bureau à domicile) et de salle;
- Les frais de déplacement et de stationnement;
- Les frais de réunion et d'inscription à des activités-bénéfice;
- Les frais de publicité;
- Les frais de prestation de services professionnels à des fins de recherche ou de soutien.

Pour obtenir un remboursement, le conseiller ou son mandataire doit envoyer les pièces justificatives, comme une facture et une preuve de paiement, aux adjoints administratifs du Service du greffe. Par la suite, les adjoints administratifs du Service du greffe remplissent le *Formulaire de demande de remboursement des dépenses de recherche et de soutien*, comme recommandé dans le Guide, qui est retourné à l'élu pour une approbation. La demande de remboursement est ensuite traitée et approuvée par le Service du greffe et le Service des finances en suivant le Règlement numéro 816-2017 et le Règlement numéro 816-4-2023 modifiant le Règlement numéro 816-2017 concernant la délégation de pouvoir du comité exécutif à certains fonctionnaires y incluant le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Ville de Gatineau afin d'apporter les ajustements requis en vue de l'implantation du nouveau système de gestion financière (Règlement numéro 816-4-2023). Lorsque la demande de remboursement est approuvée, un compte à payer au nom de l'élu est enregistré dans le système financier.



## 2.2.3 Politique numéro PO-035 – Utilisation des budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers des membres du conseil (PO-035)

La PO-035 encadrait l'utilisation des budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers des élus. Elle a été abrogée par le conseil municipal le 8 juillet 2025.

## 2.2.4 Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers

À la suite de la fusion des ex-villes le 1<sup>er</sup> janvier 2002 et en vertu de l'article 8 de la Charte de la Ville de Gatineau, qui stipule que les surplus accumulés de chaque ex-ville doivent être exclusivement affectés aux contribuables de leur territoire respectif, un rapport sur l'utilisation des surplus des ex-villes a été rédigé le 18 mars 2004 afin de permettre à la Ville de gérer ces sommes. Ce rapport, qui fait office de politique, a été adopté par le conseil municipal le 6 juillet 2004; il n'a cependant jamais été révisé et n'est pas disponible pour consultation, bien qu'il soit toujours en vigueur. La Politique vise à s'assurer que les fonds disponibles des ex-villes de Gatineau soient dépensés à bon escient. Les surplus peuvent servir à :

- Diminuer la dette des citoyens des ex-villes;
- Participer au financement de grands projets collectifs, selon une répartition définie par le conseil;
- Améliorer les immobilisations municipales du secteur concerné;
- Construire de nouvelles immobilisations ou infrastructures municipales du secteur concerné, à condition qu'elles n'entraînent pas d'impact majeur sur les budgets de fonctionnement et d'opérations futurs;
- Subventionner les organismes locaux réalisant des travaux d'immobilisations sur les terrains de la Ville, conformément à un protocole d'entente préétabli.

La Politique recommande de limiter, le plus possible, l'utilisation des surplus pour des projets de plus de 25 000 \$. Les surplus des ex-villes utilisés ne sont pas reconstitués. La Politique concerne les ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers. Elle ne s'applique pas à l'ancienne Ville d'Aylmer, qui ne disposait pas de surplus au moment de la fusion.



## 2.3 Responsabilités des divers intervenants

Le processus lié au remboursement des dépenses et à l'utilisation des budgets de soutien des élus implique plusieurs intervenants qui ont les responsabilités suivantes concernant les sujets audités :

### Conseil municipal

Le conseil municipal est composé de membres élus par les citoyens et est chargé de représenter leurs intérêts. Ses rôles, de nature décisionnelle, sont les suivants :

- Approuver les politiques et les règlements municipaux;
- Adopter le budget;
- Superviser les activités de la Ville en exerçant un rôle de surveillance.

En approuvant les budgets, le conseil municipal décide de l'affectation des ressources nécessaires à la concrétisation des projets et activités de la Ville. Les membres du conseil municipal sont individuellement responsables de soumettre des demandes de remboursement pour leurs dépenses de recherche et de soutien ainsi que des demandes de subventions pour les organismes et l'aménagement des quartiers qu'ils considèrent être admissibles. Ils attestent que ces demandes sont faites dans le cadre de leurs fonctions de conseiller.

### Comité exécutif

Le comité exécutif est composé du maire et de membres élus par la mairie qui agissent comme intermédiaires entre le conseil municipal et les personnes chargées de l'administration de la Ville. Son rôle est d'orienter les décisions du conseil municipal. Il est responsable d'examiner les projets de règlements municipaux et le budget annuel ainsi que de les soumettre au conseil municipal pour adoption. Il a le pouvoir d'octroyer des contrats et d'accorder des subventions.

### Direction générale

La Direction générale est responsable de la gestion globale de la Ville et de la mise en œuvre des règlements et des politiques municipaux approuvés par le conseil municipal. Elle a également comme responsabilité de mobiliser l'ensemble des employés dans le but de s'aligner sur les grands objectifs de la Ville. La Direction générale propose les projets et les budgets relatifs aux actifs de la Ville, dont les sommes budgétées pour le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des élus et les sommes prévues pour le soutien aux organismes et l'aménagement des quartiers.

### Centres de services

Les centres de services de la Ville de Gatineau sont situés dans les secteurs d'Aylmer, de Hull, de Gatineau et de Buckingham/Masson-Angers. À la tête de ces centres, les directeurs territoriaux,



qui relèvent de la Direction générale, jouent un rôle clé en assurant la liaison entre les services municipaux, la population, les partenaires, les organismes et les élus. Ils soutiennent les demandes des citoyens et apportent leur appui aux élus, tout en collaborant avec les directeurs des divers services de la Ville pour garantir la qualité de la prestation des services et l'utilisation appropriée des budgets discrétionnaires alloués aux élus.

## Direction générale adjointe – Services administratifs

La Direction générale adjointe – Services administratifs est à la tête des services responsables de la gestion administrative de la Ville. Son rôle est de diriger et de coordonner les services dont elle est responsable et qui sont décrits ci-après.

### Service des finances

Le Service des finances est responsable de planifier et de coordonner la préparation du budget annuel et du plan quinquennal financier. Il s'occupe des opérations financières. Le Service des finances est responsable de mettre en place des contrôles pour optimiser les processus opérationnels et assurer une saine gestion financière de la Ville.

### Service du greffe

Le Service du greffe est responsable de rédiger, de modifier et d'archiver les règlements, les politiques, les lignes directrices et les procédures relevant de son champ de compétence ainsi que de s'assurer de leur mise en œuvre.

## 3. Objectif et portée de l'audit

### 3.1 Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur les dépenses de recherche et de soutien et l'utilisation des budgets alloués aux élus. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Notre audit visait à examiner les réclamations de dépenses de recherche et de soutien des élus ainsi que les subventions versées aux organismes, les dépenses d'aménagement des quartiers et les frais d'unions civiles provenant des budgets discrétionnaires des conseillers municipaux. Nous avons également audité l'utilisation des surplus des ex-villes. Plus spécifiquement, l'audit visait à s'assurer que la Ville dispose de politiques qui respectent la législation en vigueur, que les dépenses sont réelles et exactes et qu'une bonne gestion des budgets et des fonds publics, en lien avec les politiques, est effectuée.



La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à tirer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

Le Bureau du vérificateur général de Gatineau applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2), présentées dans le Manuel de CPA Canada. Ces normes exigent du cabinet qu'il conçoive et maintienne un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et le 30 avril 2024. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période. Nos travaux d'audit ont pris fin en avril 2025.

## 3.2 Portée et méthodologie de l'audit

La méthodologie d'audit qui a été utilisée comprenait, sans s'y restreindre, les éléments suivants :

- Analyser le contenu des politiques actuelles et s'assurer qu'elles sont claires et complètes. S'assurer que la PO-033 est conforme au Règlement provincial, qui découle de la LTÉM, et que toute la documentation applicable s'y retrouve. S'assurer que la PO-035 et la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes sont conformes à la législation en vigueur;
- S'entretenir avec le Service du greffe, le Service des finances et les directeurs territoriaux pour mieux comprendre leurs rôles et leurs responsabilités et acquérir une compréhension approfondie des mécanismes de remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers ainsi que du fonctionnement relatif à l'utilisation des budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers des membres du conseil et à l'utilisation des surplus des ex-villes;
- À partir de la liste des paiements obtenue du Service des finances et des rapports de dépenses déposés sur le site Web de la Ville, effectuer des tests de détail sélectionnés aléatoirement sur les transactions régies par la PO-033 et la PO-035, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 30 avril 2024, visant à s'assurer de la réalité, de l'exactitude, du classement, de la séparation des périodes et de l'approbation par les paliers autorisés des dépenses de recherche et de soutien, des subventions versées aux organismes et des dépenses d'aménagement des quartiers;
- À partir des rapports de dépenses de recherche et de soutien déposés sur le site Web de la Ville, valider l'admissibilité des dépenses réclamées par les élus en fonction de leur description, pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 31 décembre 2022;



- À partir de la liste des paiements obtenue du Service des finances, effectuer des tests de détail sélectionnés aléatoirement sur les transactions régies par la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 30 avril 2024, afin de s'assurer de la réalité, de l'exactitude, du classement et de la séparation des périodes des pièces justificatives soutenant les travaux d'immobilisations;
- Examiner des documents tels que :
  - la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale et le code d'éthique et de déontologie afin de s'assurer des exigences de ces règles concernant les sujets audités, s'il y a lieu;
  - les fichiers de suivi budgétaire préparés par le Service des finances ainsi que les résolutions du conseil municipal pour s'assurer qu'il n'y a pas de dépassement budgétaire, que le report annuel des soldes budgétés non dépensés est exact et établi de manière à optimiser les ressources de la Ville;
- S'assurer que les conseillers sortants ont remis ou acheté à la juste valeur marchande les biens, ayant une durée de vie utile, qui ont été financés initialement par le budget de recherche et de soutien de la Ville;
- Examiner le délai de remboursement des dépenses et de paiement des subventions et évaluer si la moyenne des délais est raisonnable;
- Procéder à des entrevues avec certains élus afin de recueillir leurs commentaires concernant l'utilisation et la mise en application des politiques;
- Évaluer la raisonnableté des montants de l'avance de fonds et du seuil minimal à respecter avant de pouvoir soumettre une réclamation.

### 3.3 Considération particulière

Nous tenons à souligner la très grande disponibilité des employés du Service du greffe, du Service des finances et des centres de services qui nous ont apporté leur précieuse collaboration pendant le processus d'audit.



## — 4. Résultats de l'audit

### 4.1 Règlements, politiques, directives et procédures

**Critère 1 : Les règlements, politiques, directives et procédures relatives au remboursement des dépenses de recherche et de soutien, à l'utilisation des budgets de soutien aux organismes, des budgets d'aménagement des quartiers et des surplus des ex-villes sont mis à jour régulièrement et clairement définis.**

Un cadre de gouvernance performant entourant le processus de remboursement des dépenses et l'utilisation des budgets de soutien des élus s'appuie sur l'interprétation correcte de l'information contenue dans les règlements, politiques, directives et procédures en vigueur, afin de favoriser une gestion optimale des fonds publics. Des politiques sont en place à la Ville pour chacun des budgets suivants : la recherche et le soutien des conseillers et les surplus des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers.

Lors de notre audit, nous avons remarqué que des explications complémentaires étaient transmises par courriel aux élus afin de faciliter l'application des politiques. Pour garantir l'uniformité de l'information et optimiser la gestion optimale des fonds publics, ces précisions devraient être intégrées directement dans les politiques par le biais de mises à jour périodiques.

#### Budgets de dépenses de recherche et de soutien

Le paragraphe 6.3 du Guide se lit comme suit :

*Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les municipalités de 20 000 habitants ou plus doivent prévoir un crédit pour le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers ainsi qu'un crédit pour l'allocation aux partis politiques, qui est un remboursement pour certaines dépenses non électorales. [...]<sup>1</sup>*

Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié l'admissibilité des dépenses au crédit de remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers, sans toutefois évaluer si ces dépenses étaient admissibles à d'autres mécanismes de remboursement comme l'allocation aux partis politiques ou l'allocation de dépenses versée aux membres du conseil municipal.

La PO-033 a été mise à jour pour la dernière fois en juillet 2018. Elle fait référence à un budget de frais de recherche et de soutien (discrétionnaire) ainsi qu'à un budget de frais de recherche et de soutien (secrétariat). Or, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, ces deux budgets sont présentés au net, incluant l'indexation annuelle.

---

<sup>1</sup> Guide administratif à l'intention des municipalités : à jour en mars 2017 [Québec], Affaires municipales et Occupation du territoire, 2017 (consulté le 15 novembre 2024).



Selon la PO-033, les demandes de remboursement des dépenses de recherche et de soutien doivent être adressées au trésorier de la Ville, qui veille à ce que les montants réclamés soient accompagnés d'une preuve de paiement et d'une pièce justificative probante. Bien qu'une présentation aux élus sur le fonctionnement de la PO-033 ait été offerte en début et à mi-mandat, aucune procédure écrite ne décrit les étapes du processus, qui commence lorsque le conseiller soumet ses pièces justificatives aux adjoints administratifs du Service du greffe. Le *Formulaire de demande de remboursement des dépenses de recherche et de soutien* n'est pas annexé à la PO-033. Le processus décrit dans la Politique est donc incomplet et manque de clarté.

Certains autres passages de la PO-033 sont également imprécis. Par exemple, il n'est pas précisé que l'avance de fonds d'un montant maximal de 5 000 \$ est généralement demandée au début du mandat de l'élu et qu'elle ne peut être sollicitée qu'une seule fois. De plus, il n'y a aucune directive pour guider l'élu sur la manière de faire une demande d'avance ni sur les modalités de remboursement de celle-ci à la fin de son mandat. Ainsi, nous avons noté qu'il a fallu quatre mois avant qu'un élu, ayant quitté en cours de mandat, rembourse l'avance à la Ville. L'existence d'une directive claire concernant les avances de fonds améliorerait par conséquent la gestion des fonds publics. À la suite de nos entrevues, nous avons constaté que la raisonnable du montant de l'avance de fonds suscite des avis partagés. Les arguments en faveur d'une augmentation incluent les limitations au niveau des liquidités disponibles lors de l'entrée en fonction des élus et les coûts élevés liés aux agents de recherche.

La PO-033 contient deux annexes, l'Annexe A — Entente de service et l'Annexe B — Mandat de gestion. Il ne semble pas y avoir d'uniformité dans l'utilisation de ces annexes, par exemple, lorsque les conseillers mandatent une personne pour administrer leurs dépenses et soumettre leurs demandes de remboursement ou lorsque les agents de recherche servent d'intermédiaire entre les élus et le Service du greffe pour le traitement des demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien. Il serait donc pertinent de clarifier la distinction entre ces deux annexes, afin de garantir l'utilisation du formulaire approprié.

Nous avons également été informés par le Service du greffe de l'existence d'un *Formulaire de déclaration pour le remboursement d'une commandite*. Des commandites ont donc été remboursées aux élus alors que le Guide et la PO-033 ne le permettent pas. Certains élus rencontrés ont également mentionné être mal à l'aise de payer personnellement pour des commandites et de disposer d'une certaine discrétion quant à la valeur de celles-ci.

Dans le cadre du remboursement des dépenses de recherche et de soutien des élus, les frais de publicité sont en revanche admissibles lorsqu'ils permettent d'informer la population d'un district sur le conseiller qui la représente, en diffusant notamment son nom, sa photographie et ses coordonnées. La PO-033 stipule que le message publicitaire ne doit comporter aucune forme de partisanerie. Selon l'article 4 du Règlement provincial, les dépenses admissibles au remboursement des frais de recherche et de soutien doivent être engagées dans l'exercice des fonctions de conseiller et être accompagnées de pièces justificatives précisant :

- Le nom et l'adresse du fournisseur;
- La description de la nature du bien ou du service;



- Le coût du bien ou du service;
- La date de la transaction;
- Une copie de la facture;
- La preuve de paiement;
- Le nom du conseiller ayant bénéficié du bien ou du service;
- La fin pour laquelle la dépense a été faite.

Une commandite correspond à un soutien financier en échange de visibilité publicitaire<sup>2</sup>. Elles ne sont généralement pas accompagnées de pièces justificatives détaillant la nature des biens ou services reçus, ce qui rend difficile l'évaluation de leur juste valeur marchande et les empêche ainsi d'être considérées comme une dépense admissible.

Notre audit a révélé que certaines dépenses remboursées aux élus n'étaient pas recevables. Par exemple, des remboursements ont été effectués pour des cadeaux et des cartes de fêtes, des frais de déplacement d'agent de recherche ainsi que des repas d'équipe, bien que ces dépenses soient considérées comme inadmissibles selon le Guide. L'absence de balises précises pourrait expliquer les interprétations divergentes des critères d'admissibilité. Les conseillers reçoivent par ailleurs une allocation destinée à compenser les frais inhérents à leurs fonctions, lesquels ne sont pas couverts par d'autres mécanismes de remboursement. Cette allocation de dépenses est versée aux membres du conseil municipal sans qu'il soit nécessaire de fournir des pièces justificatives, et elle pourrait être utilisée pour couvrir des dépenses non admissibles en vertu de la PO-033.

Lors de notre audit, nous avons observé que les dépenses réclamées diffèrent d'un élu à l'autre, en raison de l'absence de précisions concernant certaines catégories de dépenses admissibles. Par exemple, pour la période du 1<sup>er</sup> juillet au 31 décembre 2022, la moyenne des réclamations de frais d'équipements informatiques et de mobilier de bureau est de 1 176 \$ alors que les montants réclamés s'élèvent jusqu'à 3 058 \$ par élu. Il n'y a pas de limite au niveau de la nature, de l'échelle de prix et de la quantité d'appareils informatiques et de mobilier de bureau pouvant être admissibles à un remboursement. Par ailleurs, la PO-033 ne restreint pas la possibilité pour un élu d'acquérir plusieurs appareils informatiques aux fonctionnalités similaires. Cependant, le tableau des précisions supplémentaires du Guide sur les dispositions du Règlement provincial indique ce qui suit :

*Considérant la grande diversité des produits offerts dans le domaine informatique, il est recommandé que la municipalité élabore un document contenant les spécifications standardisées d'un ordinateur et des logiciels nécessaires pour satisfaire aux besoins de recherche et de conception de documents du conseiller. Ce document devrait également comprendre une échelle de prix à l'intérieur de laquelle il est raisonnable d'acquérir ces équipements<sup>3</sup>.*

---

2 Tiré de : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26526931/commandite>.

3 Guide administratif à l'intention des municipalités : à jour en mars 2017 [Québec], Affaires municipales et Occupation du territoire, 2017 (consulté le 15 novembre 2024).



Un autre exemple de l'absence de paramètres dans la Politique se situe au niveau des frais de repas, de déplacement et d'hébergement. En effet, la moyenne des frais de repas, de déplacement et d'hébergement pour les Assises 2022 de l'UMQ par exemple est de 944 \$ alors que les frais réclamés varient entre 55 \$ et 1 546 \$ par élu. À notre avis, il serait pertinent pour la Ville de rédiger un document établissant dans quel cas les dépenses peuvent être remboursées et de déterminer des critères encadrant les dépenses jugées raisonnables, afin d'assurer une saine gestion des fonds publics par le biais, par exemple, d'une politique portant sur les frais de déplacement, de séjour et de représentation des élus alignée sur celle des employés municipaux.

## Surplus des ex-villes

Le document utilisé comme politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes n'a pas été mis à jour depuis juillet 2004. Bien que cette politique soit toujours en vigueur, elle n'est pas disponible pour consultation. Le processus d'utilisation des surplus des ex-villes n'est pas formalisé dans la Politique, et aucune mention n'est faite concernant l'implication du Service des finances. En conséquence, nous n'avons pas pu évaluer le processus établi ni les contrôles associés. Bien que nous ayons pu tester la réalité, l'exactitude, le classement et la séparation des périodes des pièces justificatives soutenant les travaux d'immobilisations, il nous a été difficile de déterminer si une dépense peut être acquittée à partir des surplus des ex-villes en raison de la formulation ambiguë de la Politique. Par exemple, la Politique permet de subventionner les organismes du milieu qui s'engagent à effectuer des travaux d'immobilisations sur les terrains de la Ville conformément à un protocole d'entente, mais ne mentionne pas si l'organisme doit être enregistré et si les commissions scolaires sont éligibles à être subventionnées. Il conviendrait aussi de définir ce qui constitue « un travail d'immobilisations », notamment en précisant si les dépenses d'entretien et de réparation des immobilisations y sont incluses ou si seules les dépenses de nature capitalisable sont admissibles. Un autre exemple concerne l'utilisation des surplus des ex-villes destinée à améliorer les immobilisations municipales du secteur concerné. Il serait pertinent de clarifier la notion d'immobilisations municipales et de déterminer si, par exemple, le parc d'une église est considéré comme tel. À la suite de nos échanges avec les élus, il semble y avoir une certaine confusion concernant l'existence et le fonctionnement de cette enveloppe destinée aux travaux d'immobilisations.



## Recommandation au Service du greffe

**AP2404-01**

Rédiger une procédure détaillée précisant les étapes à suivre pour encadrer les élus et le personnel concerné du Service du greffe, du Service des finances et des centres de services pour les budgets relatifs à la recherche et au soutien des conseillers et aux surplus des ex-villes. Cette procédure devrait indiquer le moment où les élus doivent soumettre leurs demandes de remboursement et d'utilisation des budgets de soutien, clarifier les pièces justificatives requises ainsi que les vérifications à effectuer avant d'autoriser un remboursement ou un paiement d'une dépense admissible. Cette procédure devrait finalement être mise à jour régulièrement.

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé pour les budgets relatifs à la recherche et au soutien des conseillers (PO-033) et aux surplus des ex-villes:

- Cartographie des processus (actuels et cibles incluant les délais);
- Identification des pièces justificatives requises;
- Rédaction des procédures;
- Adoption des procédures et communication.

**Échéancier : 31 décembre 2026**



## Recommandation au Service du greffe

**AP2404-02**

- Mettre à jour la PO-033 en y intégrant, par exemple, les éléments suivants :
- Une définition précise des dépenses admissibles et des conditions de remboursement;
  - Une liste d'exemples de frais admissibles ainsi que des documents requis à titre de pièces justificatives;
  - Une clarification des dépenses non admissibles et la mention que les dépenses ne peuvent être remboursées par d'autres mécanismes de remboursement;
  - L'unification des budgets;
  - Des précisions sur le contenu des pièces justificatives, les paliers autorisés à approuver les dépenses de recherche et de soutien des élus, le fonctionnement de l'avance de 5 000 \$, la gestion des demandes de remboursement par un tiers, ainsi que des clarifications sur les formulaires appropriés;
  - Les formulaires requis et utiles en annexes.

La Politique devrait finalement être mise à jour régulièrement.

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

Nous sommes en accord avec le fait de mettre à jour la PO-033 afin d'ajouter des éléments qui ne se trouvent pas dans d'autres pièces législatives ou règlementaires. Les exemples proposés seront pris en compte dans les choix qui seront effectués. Le plan d'action suivant sera déployé:

- Révision du cadre réglementaire applicable;
- Identification des éléments pertinents à inclure à la PO-033;
- Rédaction de la procédure;
- Adoption et communication.

**Échéancier : 31 décembre 2026**



## Recommandation au Service des finances

**AP2404-03**

Mettre à jour la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes en y intégrant, par exemple, les éléments suivants :

- Une définition claire de la nature des dépenses admissibles et des conditions de paiement;
- Une liste d'exemples de frais admissibles ainsi que des documents requis à titre de pièces justificatives;
- Une clarification des dépenses non admissibles;
- Une clarification des rôles et responsabilités des élus et du personnel concerné du Service des finances et des centres de services, afin d'éviter toute ambiguïté, conformément à la législation en vigueur;
- Des précisions sur les paliers autorisés à approuver les dépenses financées par les surplus des ex-villes;
- L'ajout d'un *Formulaire de demande de soutien auprès des membres du conseil* et d'un *Formulaire de demande de projet d'aménagement des quartiers* en annexes, avec l'obligation qu'ils soient approuvés par l'élu. Ces formulaires devront réitérer la responsabilité de l'élu quant au respect des exigences du code d'éthique et de déontologie ainsi que de la Politique sur les surplus des ex-villes, afin de dégager le Service des finances et les centres de services de toute responsabilité concernant l'admissibilité des dépenses.

La Politique devrait finalement être mise à jour régulièrement.

## Plan d'action et échéancier du Service des finances

Les exemples à inclure qui sont proposés seront analysés dans l'élaboration de la politique. Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé:

- Révision du cadre législatif applicable;
- Identification des éléments à inclure à la politique;
- Rédaction de la politique;
- Adoption de la politique et communication.

**Échéancier : 31 décembre 2026**



## Recommandation au Service du greffe

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

<b>AP2404-04</b>	Diffuser sur l’Intranet de la Ville l’ensemble des politiques et procédures issues des recommandations AP2404-01 à AP2404-03 afin d’en faciliter l'accès.	La communication s'effectuera suivant l'adoption des politiques et procédures issues des recommandations AP2404-01 à AP2404-03. <b>Échéancier : 31 décembre 2026</b>
<b>AP2404-05</b>	Offrir une formation aux élus et au personnel concerné du Service du greffe, du Service des finances et des centres de services sur les politiques révisées et leur mise à jour.	La formation s'effectuera suivant l'adoption des politiques et procédures issues des recommandations AP2404-01 à AP2404-03. <b>Échéancier : 31 mars 2027</b>

**Critère 2 : Les politiques relatives au remboursement des dépenses de recherche et de soutien, à l'utilisation des budgets de soutien aux organismes, des budgets d'aménagement des quartiers et des surplus des ex-villes sont conformes à la législation en vigueur et sont respectées.**

### Budgets de dépenses de recherche et de soutien

Certains aspects de la PO-033 ne sont pas entièrement alignés avec la législation en vigueur. Par exemple, la Politique ne précise pas les renseignements que doivent contenir les pièces justificatives, comme indiqué à l'article 4 du Règlement provincial. Comme mentionné précédemment, plus la Politique est précise, plus elle sera respectée. Nous vous invitons à lire la recommandation AP2404-02 en lien avec ce constat. De plus, aucune directive dans la LTÉM, le Règlement provincial ou le Guide ne permet de transférer annuellement les soldes non dépensés vers le surplus libre de la municipalité ou vers le budget discrétionnaire des élus. Il serait pertinent pour la Ville de revoir le mécanisme de report des soldes annuels non dépensés de la PO-033, afin de s'assurer que cette mesure est en conformité avec la législation en vigueur.

Nous avons aussi constaté que la PO-033 n'est pas systématiquement respectée. Une interprétation différente des responsabilités respectives de l'administration municipale et des élus dans l'application de la Politique pourrait expliquer ce constat. Ainsi, le code d'éthique et de déontologie mentionne ce qui suit à l'article 4.7 :

*Tout membre du conseil municipal doit également éviter, en toutes circonstances, l'utilisation personnelle ou inappropriée des ressources de la municipalité ou de l'organisme, notamment l'utilisation inappropriée des ressources à des fins autres que celles liées à l'exercice de ses fonctions<sup>4</sup>.*

4 Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau : à jour au 11 octobre 2011 (consulté le 5 février 2025).



Le Service du greffe et le Service des finances considèrent donc que les élus sont responsables de juger de la validité de leurs dépenses. Les services effectuent un traitement rigoureux et une analyse approfondie des dépenses soumises pour remboursement, en s'attardant à leur réalité et leur exactitude. Cependant, le manque de clarté au niveau des balises établies dans la Politique, découlant du Règlement provincial, peut mener au remboursement de dépenses non admissibles. Par exemple, les sites Internet affichant un logo de parti politique et sollicitant des contributions politiques ne sont pas admissibles. Cependant, le personnel concerné du Service du greffe et du Service des finances ne consulte pas le site Web de l'élu lorsqu'il soumet une demande de remboursement pour les dépenses associées à celui-ci. Ainsi, nos procédures d'audit ont relevé le remboursement d'une dépense pour le site Web d'un élu, même si l'on y trouve des informations sur son parti politique et la possibilité d'y effectuer des dons.

De plus, le Service du greffe et le Service des finances nous ont indiqué qu'aucune vérification supplémentaire n'est effectuée en période électorale pour s'assurer qu'une dépense remboursée par le biais de la PO-033 n'est pas une dépense électorale, bien qu'un rappel accompagné de lignes directrices soit transmis aux élus en début d'année électorale. À cet égard, les services ont réitéré que les élus sont responsables de juger de la validité de leurs dépenses.

Selon la PO-033, le maire n'a pas droit au crédit pour le versement des sommes destinées au remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers. Après vérification dans le système financier et les rapports de dépenses publiés sur le site Web de la Ville, nous avons noté qu'aucune dépense de recherche et de soutien n'a été versée à la mairesse pendant la période auditee. Ainsi, la PO-033 relative à l'interdiction de remboursement des dépenses de recherche et de soutien au maire est respectée.

## Budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers

La Ville avait identifié un enjeu concernant le pouvoir discrétionnaire accordé par la PO-035. En décembre 2023, un mandat a été confié aux Affaires juridiques de la Ville afin d'obtenir une opinion légale sur cette question. Le conseil municipal a finalement abrogé la PO-035 le 8 juillet 2025.

Au moment de nos travaux, l'article 8.1 de la PO-035 mentionnait que le Service du greffe était responsable de veiller au respect des lignes directrices de la Politique, qui considérait que les élus sont responsables des transactions réclamées à la Ville, conformément à l'article 3.2 du code d'éthique et de déontologie :

*Tout membre du conseil municipal ne doit pas se placer dans une situation où son intérêt personnel ou celui de son conjoint, d'un membre de sa famille, d'un proche, d'un associé ou d'un partenaire d'affaires peut influer sur l'exercice de ses fonctions. [...]<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau : à jour au 11 octobre 2011 (consulté le 5 février 2025).



Le paragraphe 3 de l'article 3.4 du code d'éthique et de déontologie interdit également à tout membre du conseil municipal :

*[...] d'agir de façon à favoriser, dans l'exercice de ses fonctions, ses intérêts personnels ou, d'une manière abusive, ceux de toute autre personne [...]<sup>6</sup>*

Lors de nos tests de détail, nous n'avons relevé aucun indice d'apparentement entre un organisme subventionné et l'élu concerné.

## Surplus des ex-villes

En raison du manque de clarté et de complétude de la Politique, il nous est impossible de déterminer si celle-ci est conforme au Règlement numéro 816-2017, au Règlement numéro 816-4-2023 et à la législation en vigueur. Bien que les dépenses financées par les surplus des ex-villes aient été dûment autorisées par résolution, nos entrevues avec le Service des finances et les centres de services ont relevé que le processus d'initiation et de décision lié au paiement des transactions relavant de ce budget s'effectue à la discrétion des élus.

Le processus d'utilisation des surplus des ex-villes n'est pas formalisé dans la Politique, et aucune mention n'est faite concernant l'implication du Service des finances. En conséquence, nous n'avons pu tester le processus établi ni les contrôles associés. La Politique recommande de limiter, le plus possible, l'utilisation des surplus pour des projets de plus de 25 000 \$. Toutefois, nous avons observé des dépenses inférieures à ce seuil qui ont été financées à partir de ce budget. Nous vous invitons à lire la recommandation AP2404-03 en lien avec ce constat.

---

<sup>6</sup> Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau : à jour au 11 octobre 2011 (consulté le 5 février 2025).



## Recommandation au Service du greffe

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

### AP2404-06

En collaboration avec le Service des finances, mettre à jour la PO-033 en y intégrant, par exemple, les éléments suivants :

- Une révision des montants budgétés annuellement pour la recherche et le soutien des élus et du report des sommes inutilisées en fin d'année, en conformité avec la législation en vigueur;
- Une clarification des rôles et responsabilités des élus et du personnel concerné du Service du greffe et du Service des finances, conformément à la législation en vigueur;
- Une révision du *Formulaire de demande de remboursement des dépenses de recherche et de soutien*, afin d'y inclure la responsabilité de l'élu en matière de respect des exigences du code d'éthique et de déontologie, du Règlement provincial, de la PO-033 et du Guide.

Veuillez vous référer au plan d'action de la recommandation AP2404-02.

**Échéancier : 31 décembre 2026**

### AP2404-07

En collaboration avec le Service des finances, déterminer si le budget des surplus des ex-villes accorde un pouvoir discrétionnaire aux élus. Le cas échéant, modifier cet élément de la Politique relative aux surplus des ex-villes.

Veuillez vous référer au plan d'action de la recommandation AP2404-03.

**Échéancier : 31 décembre 2026**



## 4.2 Rôles et responsabilités

**Critère 3 : Les élus soumettent leurs réclamations de dépenses, leurs demandes de subventions aux organismes et d'aménagement des quartiers au moment opportun.**

### Budgets de dépenses de recherche et de soutien

La PO-033 stipule que les élus doivent soumettre leurs dépenses au plus tard le 15 juillet et le 15 janvier de chaque année. L'examen de douze transactions révèle que les élus respectent ces échéances et soumettent leurs réclamations dans les délais prévus.

### Budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers

Au moment de nos travaux, la PO-035 stipulait que les demandes de subventions de soutien aux organismes devaient se faire sur une base ponctuelle. D'après nos tests, ces demandes ont été envoyées aux adjoints administratifs du Service du greffe dès l'arrivée en poste des élus et ont été comptabilisées dans les exercices financiers appropriés.

### Surplus des ex-villes

La Politique ne précise aucune procédure concernant le moment où les demandes relatives aux travaux d'immobilisations doivent être soumises.

Nous vous invitons à lire la recommandation AP2404-01 en lien avec le présent critère.

**Critère 4 : Les délais de remboursement des dépenses aux élus et de paiement de subventions aux organismes sont raisonnables et conformes aux politiques.**

Les délais de remboursement des dépenses aux élus et de paiement de subventions aux organismes ne sont pas définis dans les politiques. Nous constatons que les délais suscitent des avis partagés. Certains élus les jugent raisonnables, tandis que d'autres les trouvent trop longs.

### Budgets de dépenses de recherche et de soutien

L'analyse de douze transactions a révélé que le délai moyen de remboursement des dépenses de recherche et de soutien aux élus est d'un peu plus d'une semaine. Nous avons calculé le nombre de jours entre la signature du *Formulaire de demande de remboursement des dépenses de recherche et de soutien* et le versement des fonds par la Ville. L'absence de procédure à suivre et de définition claire du délai de remboursement dans la PO-033 suscite des critiques de la part des élus. Nous constatons que plusieurs échanges sont nécessaires entre les élus et les adjoints administratifs du Service du greffe, en raison de l'absence de certaines pièces justificatives. Nous comprenons que ces échanges créent l'impression, pour les élus, que le délai de remboursement est long.



Bien que cette information ne soit pas précisée dans la PO-033, les élus peuvent se faire rembourser leurs dépenses de recherche et de soutien dès qu'un montant minimal de 3 000 \$ est atteint. Notre analyse confirme qu'actuellement, les élus sont remboursés lorsque le montant cumulé atteint environ 4 000 \$. Par conséquent, la fréquence moyenne des demandes de remboursement des dépenses de recherche et de soutien est d'environ six semaines.

Il a été porté à notre attention que les élus devraient soumettre leurs pièces justificatives aux adjoints administratifs du Service du greffe au fur et à mesure qu'une dépense de recherche et de soutien, liée à leurs fonctions, est payée. Cette pratique permettrait aux adjoints de débuter l'analyse préliminaire des pièces justificatives en amont. Ainsi, une fois le seuil de 3 000 \$ atteint, ils pourraient entamer le processus, ce qui permettrait d'accélérer le délai de remboursement.

La raisonnableur du seuil minimal de 3 000 \$ suscite des avis partagés. Ce seuil semble raisonnable pour les élus ayant des agents de recherche, mais il semble élevé pour ceux qui n'en ont pas. Une réduction du seuil minimal à atteindre pour le remboursement, passant de 3 000 \$ à un montant inférieur, permettrait d'augmenter la fréquence des demandes de remboursement des dépenses de recherche et de soutien, tout en réduisant le délai de remboursement aux élus. Nous encourageons la Ville à analyser les coûts administratifs associés à cette potentielle réduction par rapport aux bénéfices qu'elle pourrait engendrer.

## Budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers

Selon nos tests de détail, le délai moyen entre la demande de subvention par un organisme auprès d'un élu et le versement des fonds était d'environ un mois. En revanche, la libération des fonds après la fin d'un projet d'aménagement des quartiers prenait environ deux mois, le temps que les directeurs territoriaux reçoivent et analysent l'ensemble de la documentation relative à la finalisation du projet. D'après nos entrevues, il ne semblait pas y avoir de préoccupations exprimées par les élus concernant ces délais.

## Surplus des ex-villes

Nous n'avons pas analysé le délai de remboursement pour les dépenses financées par les surplus des ex-villes.

Nous vous invitons à lire la recommandation AP2404-01 ci-dessus en lien avec le présent critère.

## **Critère 5 : Les réclamations de dépenses ainsi que l'utilisation des budgets de soutien des élus sont approuvées par les paliers autorisés.**

Nous n'avons pas testé les contrôles relatifs aux flux d'approbation dans l'ancien système financier corporatif ni dans le nouveau système financier PIVO. Cependant, aucune erreur n'a été constatée concernant les approbations lors des tests de détail effectués.



## Budgets de dépenses de recherche et de soutien

Conformément à la LTÉM, le crédit alloué au remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers doit être égal ou supérieur à 1/15 de 1 % du total des autres crédits prévus au budget<sup>7</sup>. De plus, un élu doit obtenir l'autorisation du conseil avant d'engager des dépenses au nom de la municipalité, dans l'exercice de ses fonctions. Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté que le montant du crédit était approuvé annuellement par une résolution du conseil municipal et que la Ville a alloué aux budgets de dépenses de recherche et de soutien un montant annuel supérieur au minimum exigé par la LTÉM. Par conséquent, nous n'avons pas jugé nécessaire de procéder à la vérification du calcul de ce montant en regard des critères établis par la LTÉM.

Bien que le comité exécutif ait une juridiction exclusive en matière de délégation, de déplacements et de remboursements des dépenses de recherche ou de secrétariat des membres du conseil municipal, conformément au Règlement numéro 14-2001 concernant la régie interne du conseil, des commissions et du comité plénier ainsi que le partage des fonctions entre le conseil et le comité exécutif (Règlement numéro 14-2001), les demandes de remboursement des conseillers doivent être soumises au trésorier de la Ville, conformément à la PO-033. Nous avons constaté que les dépenses testées figuraient dans les rapports de dépenses de recherche et de soutien des conseillers déposés au conseil municipal. Par conséquent, nous considérons que ces dépenses sont approuvées par les paliers autorisés.

## Budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers

Selon nos travaux d'audit, les subventions issues du budget de soutien des membres du conseil municipal ont été déposées mensuellement au comité exécutif, conformément au Règlement numéro 14-2001. Les dépenses d'aménagement des quartiers testées ont également été adéquatement approuvées par résolution. Lorsque la dépense concernait un immeuble n'appartenant pas à la Ville, un protocole d'entente a été signé entre celle-ci et la personne morale concernée.

Au moment de nos travaux, le maire ne disposait pas de budget d'aménagement des quartiers, puisqu'aucun district ne lui était attribué. Notre audit a révélé que le directeur de la mairie approuvait cependant les subventions de soutien accordées aux organismes par le maire.

## Surplus des ex-villes

En raison du manque de clarté et de complétude de la Politique, il nous est impossible de déterminer si les dépenses payées à même le budget des surplus des ex-villes sont approuvées par les paliers autorisés. Nous vous invitons à lire la recommandation AP2404-03 en lien avec ce constat.

---

7 Loi sur le traitement des élus municipaux, LQ 2024, chapitre T-11.001 : T-11.001 – [Loi sur le traitement des élus municipaux](#).



## Recommandation au Service du greffe

**AP2404-08**

Mettre à jour le Règlement numéro 14-2001 en retirant le terme « discrétionnaire » et en remplaçant le terme « ou de secrétariat » par « et de soutien ».

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé:

- Révision du Règlement numéro 14-2021;
- Rédaction des ajustements;
- Processus d'adoption règlementaire.

**Échéancier : 31 mars 2026**

## 4.3 Gestion des budgets

**Critère 6 : Les dépassements budgétaires sont inexistant et le report des soldes budgétaires non dépensés au cours d'une année est établi de manière à optimiser les ressources de la Ville.**

Le Service des finances envoie mensuellement aux conseillers municipaux et au greffier un suivi budgétaire des remboursements de dépenses et de l'utilisation des budgets de soutien des élus. Notre travail d'audit nous a permis de nous assurer de l'absence de dépassement budgétaire pour chacun des budgets.

### Budgets de dépenses de recherche et de soutien

Au moment de nos travaux, les soldes non dépensés au cours d'une année étaient retournés au surplus libre de la Ville ou virés, par résolution du conseil municipal, vers la PO-035. Aucun solde non dépensé de la PO-033 n'a été retourné au surplus libre de la Ville en 2022 et 2023; tous ont été transférés vers la PO-035. En date du 31 décembre 2023, les soldes disponibles accumulés en vertu de la PO-035 totalisaient 1 936 521 \$ et provenaient en grande partie des soldes non dépensés de la PO-033 des années précédentes. L'ampleur des montants budgétés à la PO-033, conjuguée à l'existence d'un solde important non dépensé en fin d'année, soulève des préoccupations. À notre avis, une révision des pratiques en vigueur à la Ville s'impose afin d'assurer une gestion rigoureuse des fonds publics conformément à la législation en vigueur. Nous vous invitons à lire la recommandation AP2404-06 en lien avec ce constat.

### Surplus des ex-villes

À la suite de nos discussions avec le Service des finances et les directeurs territoriaux, nous avons constaté que les surplus des ex-villes totalisaient 871 113 \$ au 31 décembre 2023. Nous comprenons que les soldes non utilisés depuis 2004 sont transférés automatiquement à l'année suivante jusqu'à ce qu'ils soient entièrement utilisés, sans être reconstitués. Puisque ce montant provient des surplus des ex-villes, ce ne sont pas tous les districts qui en bénéficient.



## Recommandation au Service du greffe

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

**AP2404-09** Lors de la mise à jour de la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers, expliquer le fonctionnement du budget aux élus, en précisant que les soldes non utilisés depuis 2004 sont transférés à l'année suivante jusqu'à ce qu'ils soient entièrement utilisés, en conformité avec la législation en vigueur.

Veuillez vous référer au plan d'action de la recommandation AP2404-03.

**Échéancier : 31 décembre 2026**

### Critère 7 : Les dépenses de recherche et de soutien des élus, de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers sont réelles.

Les réclamations de dépenses de recherche et de soutien sont accompagnées de pièces justificatives dans 75 % des cas examinés. Le tableau suivant présente nos observations pour les dépenses de recherche et de soutien réclamées :

**Tableau 1 – Dépenses de recherche et de soutien**

Observations	Nombre
Toutes les pièces justificatives sont présentes	9
Aucune preuve de paiement fournie de la part de l'élu	2
L'entente de services ne précise pas la période de prolongation	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Nous avons remarqué que le montant imputable des dépenses de deux de nos douze tests n'a pas été correctement calculé. Bien que l'impact soit non significatif, cela affecte sensiblement les soldes disponibles pour les élus en vertu de la PO-033.

Les transactions examinées à partir des budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers, ainsi que celle des surplus des ex-villes, sont accompagnées des pièces justificatives appropriées.



Nous nous sommes également assurés que les dépenses réclamées par les élus dans le cadre de la PO-033, pour la période du 1<sup>er</sup> novembre 2023 au 30 avril 2024, n'avaient pas été remboursées à un parti politique. Des contrôles sont mis en place par le Service des finances pour s'assurer qu'il n'y a pas de dépense payée en double.

**Critère 8 : Une reddition de comptes adéquate est effectuée envers les citoyens pour le remboursement des dépenses et l'utilisation des budgets de soutien des élus.**

Les rapports de dépenses de recherche et de soutien des conseillers, ainsi que les rapports de subventions de soutien aux organismes publiés sur le site Web de la Ville, sont actuellement préparés manuellement par le Service des finances. Nous avons relevé quelques erreurs de saisie concernant les dates, la description et la nature des dépenses et des subventions. Bien que l'impact soit mineur, il pourrait être pertinent d'envisager l'automatisation de ces rapports à l'aide du système financier PIVO, afin d'améliorer la reddition de comptes auprès des citoyens.

## Budgets de dépenses de recherche et de soutien

Les dépenses de recherche et de soutien des conseillers sont présentées dans un rapport intitulé *Frais de support administratif, technique et de recherche*. Ce rapport est publié sur le site Web de la Ville de Gatineau, deux fois par année, aux fins de reddition de comptes envers les citoyens. Toutes les transactions testées, dans le cadre de notre audit, ont été publiées sur le site Internet de la Ville.

Nous avons remarqué que la description de la nature de certaines dépenses remboursées aux élus indiquées dans le rapport manque de précision. Par exemple, des libellés génériques tels que « adhésion annuelle », « projet » ou « achat d'articles » y figurent, sans information suffisante permettant de comprendre la finalité réelle des dépenses. Nous avons constaté que les termes « discrétionnaire » et « articles promotionnels » apparaissaient dans la description des dépenses remboursées par la PO-033, alors que le pouvoir discrétionnaire octroyé à un élu et les articles promotionnels étaient admissibles uniquement en vertu de la PO-035. Par le fait même, la reddition de comptes envers les citoyens relativement à la PO-033 pourrait sembler incohérente.

## Budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers

Au moment de nos travaux, les subventions de soutien versées aux organismes étaient présentées dans un rapport intitulé *Subvention*. Ce rapport était publié mensuellement sur le site Web de la Ville de Gatineau, aux fins de reddition de comptes envers les citoyens. Toutes les subventions testées, dans le cadre de notre audit, étaient publiées sur le site Internet de la Ville.

La PO-035 n'exigeait pas de reddition de comptes pour l'achat d'articles promotionnels et de cadeaux protocolaires ainsi que pour les dépenses d'aménagement des quartiers. Toutefois, nous avons remarqué qu'environ 75 % des dépenses d'aménagement des quartiers testées ont été désignées comme des subventions. Par conséquent, elles ont été publiées sur le site Web de la Ville.



## Surplus des ex-villes

La Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes n'exige pas la publication des travaux d'immobilisations dans un rapport public. Aucune reddition de comptes n'est effectuée auprès des citoyens.

### Recommandation au Service des finances

### Plan d'action et échéancier du Service des finances

<b>AP2404-10</b>	Modifier le titre du rapport <i>Frais de support administratif, technique et de recherche pour Dépenses de recherche et de soutien</i> , dans le but d'adopter le même libellé que celui de la PO-033. Le rapport doit être exhaustif et exact et la description de chaque transaction doit être brève et claire.	Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé: • Réflexion sur le contenu du rapport; • Documentation des bonnes pratiques pour répondre aux objectifs de la recommandation; • Modification du titre du rapport. <b>Échéancier : 31 décembre 2026</b>
<b>AP2404-11</b>	Publier un rapport annuel sur l'utilisation des surplus des ex-villes. Le rapport doit être exhaustif et exact et la description de chaque transaction doit être brève et claire.	Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé: • Réflexion sur le contenu du rapport; • Documentation des bonnes pratiques pour répondre aux objectifs de la recommandation; • Publication du rapport. <b>Échéancier : 30 juin 2026</b>

### Critère 9 : Les dépenses de recherche et de soutien remboursées aux élus ayant une durée de vie utile sont retournées à la Ville ou achetées à la juste valeur marchande, lorsqu'un conseiller est sortant.

Ce critère s'applique uniquement au budget de recherche et de soutien des conseillers. Lorsqu'un conseiller quitte ses fonctions, il doit remettre ou acheter à la juste valeur marchande les biens ayant une durée de vie utile qui ont été financés initialement par le budget de la PO-033.

Il ne semble pas y avoir de procédure détaillée pour suivre les dépenses de recherche et de soutien ayant une durée de vie utile, et pour établir leur juste valeur marchande. Les rôles et les responsabilités du Service du greffe et du Service des finances ne semblent pas clairs à ce sujet. Dans le cas de la PO-033, il n'existe pas de définition précise d'un bien ayant une durée de vie



utile, ni de critères établis pour déterminer à partir de quel montant un bien doit être inclus dans l'inventaire des biens à retourner à la Ville ou racheter à la juste valeur marchande.

Un tableau répertoriant les biens acquis par les conseillers municipaux en poste et ayant une durée de vie utile a été créé en avril 2024 par le Service du greffe, à la suite du départ d'un élu. Ce tableau inclut uniquement le nom des conseillers et une brève description des achats. Il n'y a aucune spécification concernant la date, le numéro du bon de commande, la quantité, le modèle et le montant imputable des biens acquis. Il est donc difficile de concilier les achats réels avec ce tableau.

De plus, ce tableau n'est pas exhaustif, comme le démontre l'absence d'une dépense de mobilier de bureau que nous avons testée. À la suite du départ de l'élu en avril 2024, ce mobilier n'a été restitué qu'en août 2024, après de multiples interventions de la Ville. Il existe un risque que le tableau ne couvre pas l'ensemble des biens acquis, ce qui pourrait entraîner des situations où ces biens ne sont pas retournés à la Ville ni rachetés par les élus.



## Recommandation au Service du greffe

### AP2404-12

En collaboration avec le Service des finances, élaborer une procédure détaillée concernant les dépenses de recherche et de soutien remboursées aux élus et ayant une durée de vie utile, en y intégrant, par exemple :

- Les rôles et responsabilités des élus et du personnel concerné du Service du greffe et du Service des finances;
- Une définition précise des dépenses de recherche et de soutien ayant une durée de vie utile, avec un seuil à partir duquel un achat entre dans cette catégorie;
- Des exemples de dépenses correspondant à cette catégorie, accompagnés d'une estimation de leur durée de vie utile;
- Une méthode pour déterminer la juste valeur marchande, incluant une évaluation indépendante, si nécessaire;
- La date limite pour remettre les biens à la Ville ou pour les racheter à leur juste valeur marchande, ainsi que les mesures applicables en cas de non-respect.

La Procédure doit être alignée avec la Directive numéro D-SF-02 – Règles de capitalisation et d'amortissement des immobilisations de la Ville.

### AP2404-13

En collaboration avec le Service des finances, mettre à jour le registre des biens acquis ayant une durée de vie utile, en précisant le nom de l'élu, la date, le numéro du bon de commande, le modèle et le montant imputable de chaque bien acquis. S'assurer qu'un suivi est effectué tous les six mois, parallèlement au suivi budgétaire des dépenses de recherche et de soutien.

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

Nous sommes en accord avec l'élaboration d'une procédure qui respectera le cadre législatif et réglementaire applicable et la hiérarchie des normes. Les exemples proposés seront pris en compte dans les choix qui seront effectués. Le plan d'action suivant sera déployé:

- Révision du cadre réglementaire applicable;
- Identification des éléments pertinents à inclure, en tenant compte de l'efficience et de la saine gestion des ressources;
- Rédaction de la procédure;
- Adoption et communication.

**Échéancier : 31 décembre 2026**

Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé :

- Constituer le registre des biens acquis ayant une durée de vie utile;
- Convenir du processus de suivis et identifier les responsables;
- Effectuer les suivis.

**Échéancier : 31 décembre 2025**



## **Critère 10 : Les montants encaissés par la Ville à la suite de la célébration d'une union par l'élu viennent augmenter le budget de soutien aux organismes.**

Ce critère s'appliquait uniquement aux budgets de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers des membres du conseil. En effet, le Chapitre 2 – Frais de célébration – unions civiles de la PO-035 mentionnait au moment de nos travaux que les montants encaissés par la Ville à la suite de la célébration d'une union par l'élu augmentaient les budgets de soutien aux organismes.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 30 avril 2024, seulement deux unions civiles ont été célébrées par autant d'élus. Les montants perçus par la Ville à la suite de ces célébrations, totalisant 753 \$, n'ont pas été ajoutés au budget de soutien aux organismes de ces élus. En raison des suivis requis qui sont exhaustifs par rapport aux sommes impliquées, la Ville devrait évaluer la pertinence de conserver ce chapitre de la PO-035, qui a été abrogée le 8 juillet 2025.

Recommandation au Service du greffe	Plan d'action et échéancier du Service du greffe
<b>AP2404-14</b> Analyser les coûts associés au travail administratif par rapport aux bénéfices du Chapitre 2 – Frais de célébration – unions civiles de la PO-035 qui a été abrogée, et déterminer s'il est pertinent de le conserver.	Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé : <ul style="list-style-type: none"><li>• Confirmer la nécessité de maintenir l'activité;</li><li>• Procéder à la cartographie du processus incluant notamment les rôles et responsabilités et une analyse temps-mouvement;</li><li>• Identifier les coûts associés à cette activité;</li><li>• Mettre en œuvre la décision prise en fonction des éléments ci-dessus.</li></ul> <p><b>Échéancier : 31 décembre 2025</b></p>

## 4.4 Autres constatations

### 4.4.1 Améliorations à la suite de la mise en place du système financier PIVO

D'après nos entrevues avec le personnel concerné du Service du greffe et du Service des finances, le processus de remboursement des dépenses des élus s'est amélioré avec le nouveau système financier PIVO. Les pièces justificatives électroniques transmises par les conseillers



sont désormais conservées directement avec la demande d'achat dans le système financier, ce qui facilite la vérification et l'approbation des dépenses par le greffier ainsi que par l'assistant-trésorier ou le trésorier. De plus, les remboursements sont maintenant effectués par dépôt direct dans le compte bancaire des élus, allégeant ainsi la gestion administrative. Lors de nos tests, nous avons constaté qu'il était difficile de concilier le courriel d'approbation de l'élu avec le *Formulaire de demande de remboursement des dépenses de recherche et de soutien* respectif. À la suite de notre observation, une directive a été donnée aux adjoints administratifs du Service du greffe d'ajouter, dans PIVO, le courriel d'approbation reçu de l'élu comme pièce justificative accompagnant la demande de remboursement. Lors de la vérification d'un remboursement de dépenses de recherche et de soutien daté de juillet 2024, nous avons constaté que le courriel de l'élu et le formulaire de demande de remboursement étaient bien joints à la demande d'achat dans le système financier de la Ville.

Certains élus ont également exprimé des préoccupations concernant la conciliation des montants reçus avec leurs demandes de remboursement de dépenses de recherche et de soutien, en raison de l'absence d'indications sur le virement électronique, contrairement à l'information accompagnant auparavant les chèques émis.

Recommandation au Service des finances	Plan d'action et échéancier du Service des finances
<b>AP2404-15</b> Pour faciliter la conciliation des demandes de remboursement avec les montants encaissés par les élus, ajouter le numéro de la demande d'achat ou une brève description dans l'information accompagnant le virement électronique.	Sous réserve de la faisabilité technique de la recommandation, nous effectuerons une analyse de ses coûts par rapport à ses bénéfices et à sa mise en œuvre, le cas échéant. <b>Échéancier : 30 juin 2026</b>

#### 4.4.2 Agents de recherche

Les agents de recherche agissent en tant que fournisseurs de services conformément aux ententes signées, établissant une relation contractuelle directe avec les conseillers. Les élus doivent payer les services des agents de recherche, puis soumettre une demande de remboursement à la Ville. Nos discussions avec les élus ont relevé un certain inconfort à l'égard de ce fonctionnement en raison du fait que les sommes doivent être déboursées à partir de leur compte bancaire personnel.



Il n'existe aucune relation d'affaires entre la Ville et les agents de recherche engagés par les élus. La Ville veille cependant à obtenir toutes les pièces justificatives exigées par l'article 4 du Règlement provincial avant d'autoriser le remboursement. Elle agit uniquement comme agent payeur et s'assure que la dépense réclamée est réelle, tandis que les élus demeurent pleinement responsables de la gestion de leurs dépenses.

Un modèle d'entente de service, qui peut être utilisé par les élus, se trouve à l'Annexe A de la PO-033. Nous avons constaté que dans deux cas sur trois, le contrat de service signé par l'agent de recherche différait de manière significative de ce modèle. Nos procédures d'audit nous ont également permis de constater que certains services professionnels ponctuels rendus étaient étayés par une facture, mais qu'aucun contrat n'avait été signé entre les parties. Selon la PO-033, les services professionnels retenus doivent être consignés dans un contrat ou un mandat comportant un échéancier, une description du service attendu et une contrepartie financière prédéterminée. Comme mentionné précédemment, l'utilisation appropriée des annexes de la PO-033 n'est pas uniforme et devrait être clarifiée. Nous considérons que la Ville devrait déterminer à quelles fins ces annexes doivent être utilisées afin que les contrats signés reflètent la nature exacte des relations d'affaires entre les élus et les agents de recherche, de façon à assurer leur protection respective.

## Recommandation au Service du greffe

- AP2404-16** Clarifier dans la PO-033 la distinction entre l'Annexe A – Entente de service et l'Annexe B – Mandat de gestion, afin de garantir l'utilisation du formulaire approprié, après avoir évalué la pertinence de conserver deux annexes distinctes.

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

La clarification sera intégrée lors de la mise à jour de la PO-033 (voir recommandation AP2404-02).

**Échéancier : 31 décembre 2026**



## Recommandation au Service du greffe

**AP2404-17**

Évaluer s'il est pertinent de mettre à jour l'Annexe A – Entente de service de la PO-033, en précisant par exemple que :

- Les honoraires devraient être établis en fonction des services rendus plutôt que sur la base d'un salaire horaire;
- Le paragraphe sur l'accès au bureau du conseiller devrait être modifié pour : «Dans le cadre de l'exécution de ses tâches, l'agent de recherche pourra occasionnellement accéder au bureau du conseiller, sans que cela implique une présence régulière sur les lieux de travail, conformément à son statut d'entrepreneur indépendant. De plus, l'agent de recherche doit fournir ses outils de travail et assumer ses propres dépenses. ».

## Plan d'action et échéancier du Service du greffe

Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera déployé :

- Confirmer le cadre législatif applicable;
- Déterminer si les ajustements sont appropriés;
- Formuler une recommandation au conseil;
- Opérationnaliser les ajustements convenus, si applicable.

**Échéancier : 31 décembre 2026**



## — 5. Conclusion

Le présent audit a permis d'évaluer le fonctionnement et les principaux enjeux concernant le remboursement des dépenses et l'utilisation des budgets de soutien des élus par rapport aux critères d'audit suivants :

1. Les règlements, politiques, directives et procédures relatives au remboursement des dépenses de recherche et de soutien, à l'utilisation des budgets de soutien aux organismes, des budgets d'aménagement des quartiers et des surplus des ex-villes sont mis à jour régulièrement et clairement définis.

La Ville de Gatineau doit actualiser la PO-033 et la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes, en y intégrant une définition précise des dépenses admissibles. Une procédure détaillant les étapes à suivre pour chacun des budgets doit être rédigée afin d'assurer un processus efficace, efficient et économique.

2. Les politiques relatives au remboursement des dépenses de recherche et de soutien, à l'utilisation des budgets de soutien aux organismes, des budgets d'aménagement des quartiers et des surplus des ex-villes sont conformes à la législation en vigueur et sont respectées.

La PO-033 doit préciser les renseignements que doivent contenir les pièces justificatives, tels qu'ils sont décrits à l'article 4 du Règlement provincial. La notion de budget discrétionnaire des élus de la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes doit être revue. Les rôles et responsabilités des élus et du personnel concerné du Service du greffe, du Service des finances et des centres de services doivent être clarifiés dans les politiques. De plus, la Ville doit s'assurer que le report des soldes non dépensés des politique applicables est conforme à la législation en vigueur.

3. Les élus soumettent leurs réclamations de dépenses, leurs demandes de subventions aux organismes et d'aménagement des quartiers au moment opportun.

Les élus soumettent leurs réclamations de dépenses en temps opportun. La procédure relative à l'utilisation des surplus des ex-villes doit indiquer le moment opportun pour la soumission des demandes par les conseillers, puisqu'aucune mention à ce sujet ne figure dans la politique actuelle.

4. Les délais de remboursement des dépenses aux élus et de paiement de subventions aux organismes sont raisonnables et conformes aux politiques.

La procédure de remboursement des dépenses de recherche et de soutien doit préciser que les élus soumettent leurs pièces justificatives aux adjoints administratifs du Service du greffe dès qu'une dépense admissible liée à leurs fonctions est payée. Une réduction du seuil minimal de 3 000 \$ à atteindre pour le remboursement des dépenses de recherche et de soutien permettrait également de diminuer le délai, favorisant ainsi une gestion efficace du budget. Nous encourageons la Ville à analyser les coûts administratifs associés à cette réduction par rapport aux bénéfices qu'elle pourrait engendrer.



## **5. Les réclamations de dépenses ainsi que l'utilisation des budgets de soutien des élus sont approuvées par les paliers autorisés.**

Les réclamations de dépenses et l'utilisation des budgets de soutien sont approuvées par les paliers déterminés. Bien que les dépenses financées par les surplus des ex-villes aient été dûment autorisées par résolution, la Politique ne précise pas les paliers autorisés à approuver les dépenses financées par ces surplus. Il est donc nécessaire de mettre à jour cette politique, afin d'assurer une bonne gestion des fonds publics.

## **6. Les dépassements budgétaires sont inexistants et le report des soldes budgétaires non dépensés au cours d'une année est établi de manière à optimiser les ressources de la Ville.**

Nous avons constaté l'absence de dépassement budgétaire pour chacun des budgets. Toutefois, des sommes disponibles d'environ 1,9 million de dollars se sont accumulées dans les budgets discrétionnaires des élus au 31 décembre 2023, principalement en raison des soldes non dépensés des années précédentes de la PO-033. Compte tenu de l'ampleur des sommes non utilisées, la Ville devrait réévaluer les montants budgétés annuellement pour la recherche et le soutien des élus et le report des fonds inutilisés conformément à la législation en vigueur. De plus, lors de la mise à jour de la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes, la Ville devrait préciser que les soldes non utilisés depuis 2004 sont transférés à l'année suivante jusqu'à ce qu'ils soient entièrement utilisés, en conformité avec la législation en vigueur.

## **7. Les dépenses de recherche et de soutien des élus, de soutien aux organismes et d'aménagement des quartiers sont réelles.**

Les dépenses sont réelles et ne sont pas remboursées en double, assurant ainsi une bonne gestion des fonds publics.

## **8. Une reddition de comptes adéquate est effectuée envers les citoyens pour le remboursement des dépenses et l'utilisation des budgets de soutien des élus.**

Une reddition de comptes envers les citoyens est faite pour les dépenses de recherche et de soutien des conseillers, mais la description de la nature de certaines dépenses remboursées aux élus manque de précision. Aucune reddition de comptes n'est prévue pour les travaux d'immobilisations. Pour faciliter la compréhension des utilisateurs, le titre des rapports publiés sur le site Web de la Ville devrait correspondre au nom des politiques concernées. Les rapports doivent être clairs, complets et exhaustifs.

## **9. Les dépenses de recherche et de soutien remboursées aux élus ayant une durée de vie utile sont retournées à la Ville ou achetées à la juste valeur marchande, lorsqu'un conseiller est sortant.**

Pour assurer une bonne gestion des fonds publics, une procédure détaillée concernant les dépenses de recherche et de soutien remboursées aux élus et ayant une durée de vie utile doit être élaborée. Le registre des biens acquis devrait être mis à jour, en précisant les informations pertinentes permettant d'en faire un suivi périodique adéquat de façon que la Ville récupère les sommes ou les biens qui lui sont dus.



**10. Les montants encaissés par la Ville à la suite de la célébration d'une union par l'élu viennent augmenter le budget de soutien aux organismes.**

Les montants perçus par la Ville à la suite de la célébration d'union civile ne sont pas ajoutés au budget de soutien des élus. La Ville devrait analyser les coûts associés au travail administratif par rapport aux bénéfices de ce chapitre de la PO-035 qui a été abrogée et déterminer s'il est pertinent de le conserver.



## Annexe 1 – Critères d’audit



## Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant de bonnes pratiques à l’égard du processus de remboursement des dépenses et l’utilisation des budgets de soutien des élus :

- Les règlements, politiques, directives et procédures relatives au remboursement des dépenses de recherche et de soutien, à l’utilisation des budgets de soutien aux organismes, des budgets d’aménagement des quartiers et des surplus des ex-villes sont mis à jour régulièrement et clairement définis.
- Les politiques relatives au remboursement des dépenses de recherche et de soutien, à l’utilisation des budgets de soutien aux organismes, des budgets d’aménagement des quartiers et des surplus des ex-villes sont conformes à la législation en vigueur et sont respectées.
- Les élus soumettent leurs réclamations de dépenses, leurs demandes de subventions aux organismes et d’aménagement des quartiers au moment opportun.
- Les délais de remboursement des dépenses aux élus et de paiement de subventions aux organismes sont raisonnables et conformes aux politiques.
- Les réclamations de dépenses ainsi que l’utilisation des budgets de soutien des élus sont approuvées par les paliers autorisés.
- Les dépassements budgétaires sont inexistant et le report des soldes budgétaires non dépensés au cours d’une année est établi de manière à optimiser les ressources de la Ville.
- Les dépenses de recherche et de soutien des élus, de soutien aux organismes et d’aménagement des quartiers sont réelles.
- Une reddition de comptes adéquate est effectuée envers les citoyens pour le remboursement des dépenses et l’utilisation des budgets de soutien des élus.
- Les dépenses de recherche et de soutien remboursées aux élus ayant une durée de vie utile sont retournées à la Ville ou achetées à la juste valeur marchande, lorsqu’un conseiller est sortant.
- Les montants encaissés par la Ville à la suite de la célébration d’une union par l’élu viennent augmenter le budget de soutien aux organismes.



## Partie 5 – Reddition de comptes





Vérificateur général  
de Gatineau

# A – Conformité à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes

AC2401

19 mars 2025



## — 1. Contexte

À l'égard des organismes subventionnés par la Ville de Gatineau (ci-après « 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.
- Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications et documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

Le terme « subvention » a été interprété de manière à inclure toute forme d'aide non assortie d'une contrepartie en biens ou en services de la part de l'organisme bénéficiaire. De plus, les services rendus par la Ville à certains organismes à titre gracieux n'ont pas été considérés comme étant des subventions reçues aux fins de l'article 107.9 de la LCV. Le montant de subventions a été considéré sur une base d'encaissement et les subventions accordées à partir des enveloppes discrétionnaires des élus n'ont pas été incluses dans mes travaux.

Les organismes paramunicipaux qui sont assujettis à l'audit financier du vérificateur général, soit ceux qui font partie du périmètre comptable de la Ville ou dont elle nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration, ne sont pas visés par la disposition de l'article 107.9 de la LCV.



## — 2. Objectif et portée du mandat

### 2.1 Objectif

Nos travaux ont consisté à s'assurer que toute personne morale visée par l'article 107.9 de la LCV respecte les termes de l'article quant à la vérification de ses états financiers et à leur transmission au vérificateur général, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de tout autre rapport de constatations et de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme. De ce fait, notre évaluation est basée sur les précédents critères qui sont énoncés dans l'article 107.9 de la LCV. Cette évaluation n'est pas un audit ou un examen de la conformité des organismes aux exigences spécifiées.

### 2.2 Procédures effectuées

Nous avons obtenu du Service des finances une liste des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de subventions au cours de l'année 2023. À partir de cette liste, dont nous avons vérifié l'exhaustivité, nous avons procédé à des demandes d'information afin d'obtenir une copie des états financiers audités les plus récents pour les périodes se terminant en 2023 ou en 2024, selon la date de fin d'exercice financier des organismes, ainsi que de toute communication de constatations importantes découlant de l'audit. Les dates de fins d'exercice visées par les procédures effectuées sont indiquées à la section 2.3. Nos travaux ont pris fin en mars 2025.

### 2.3 Organismes visés

Le montant total annuel versé aux 32 organismes ayant obtenu des subventions totalisant 100 000 \$ et plus de la Ville de Gatineau au cours de l'année 2023 s'élève à environ 11,4 millions de dollars. Les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV et leur date de fin d'exercice financier respective sont les suivants :

1. Association des commerçants Cartier-Gréber (ACCG) — 28 février 2024
2. Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau (AGAPVG) — 31 décembre 2023
3. Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer inc. (APICA) — 31 décembre 2023
4. Association touristique de l'Outaouais — 31 mars 2024
5. Bistro CoqLicorne inc. — 31 mars 2024
6. Carrefour culturel Estacades — 31 mars 2024
7. Centre de recherche en technologies langagières (CILEX) — 31 mars 2024
8. CinqDixQuinze — Date de fin d'exercice inconnue



- 9.** Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau — 31 mars 2024
- 10.** Communautés Gatineau Ouest — 31 mars 2024
- 11.** Coopérative de solidarité Innovation Habitation Outaouais — 31 mars 2024
- 12.** Corporation d'aménagement de la Rivière-Blanche de Gatineau — 31 décembre 2023
- 13.** Corporation plein air de la Lièvre — 30 novembre 2023
- 14.** Corporation Ville-Joie Ste-Thérèse — 31 mars 2024
- 15.** Culture Outaouais — 31 mars 2024
- 16.** Excellence sportive Outaouais — 31 décembre 2023
- 17.** Festival de montgolfières de Gatineau Inc.— 31 décembre 2023
- 18.** Fondation de l'UQO — 31 mai 2024
- 19.** Fondation du Cégep de l'Outaouais — 30 juin 2024
- 20.** Fondation Forêt Boucher — 31 décembre 2023
- 21.** Habitation de l'Outaouais métropolitain — 31 décembre 2023
- 22.** Le 138 -107663276 Canada Inc. — 30 avril 2024
- 23.** Le 138 Bistro-café 13212211 Canada inc. — 30 avril 2024
- 24.** Les internationaux pyrotechniques de Gatineau — 30 septembre 2023
- 25.** Les Œuvres Isidore Ostiguy — 31 mars 2024
- 26.** Office d'habitation de l'Outaouais — 31 décembre 2023
- 27.** Orchestre symphonique de Gatineau — 30 juin 2024
- 28.** Regroupement des gens d'affaires de la Basse-Lièvre — 31 décembre 2023
- 29.** Relais plein air du parc de la Gatineau — 31 mars 2024
- 30.** Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais — 31 décembre 2023
- 31.** Salon du livre de l'Outaouais — 30 avril 2024
- 32.** Vision Centre-Ville de Gatineau — 31 décembre 2023



## — 3. Conclusion

Nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats nous permettant de fonder raisonnablement notre conclusion.

En regard des objectifs poursuivis, nous pouvons conclure, en date de publication du présent rapport, que tous les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV, à l'exception des entités visées par le Projet de relance économique du centre-ville de Gatineau, respectent les termes dudit article quant à l'audit de leurs états financiers et à la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de tout autre rapport de constatations et de recommandations adressé à leur conseil d'administration par leur auditeur indépendant respectif.

Sur l'ensemble des organismes visés par l'audit, dix-huit lettres de constatations importantes découlant de l'audit ont été émises et transmises à la vérificatrice générale. Seize de ces organismes ont reçu des recommandations qui n'avaient pas d'impact significatif sur les subventions octroyées par la Ville. La lettre de recommandation des auditeurs indépendants des deux autres organismes faisait état de déficiences du contrôle interne qui, bien qu'elles ne soient pas concluantes en elles-mêmes, peuvent laisser planer un doute sur la gestion adéquate des fonds octroyés par la Ville. À la suite de l'étude des documents remis par les auditeurs indépendants respectifs des organismes et conformément à l'article 107.9 de la LCV qui permet à la vérificatrice générale d'effectuer les procédures additionnelles qu'elle juge nécessaires, la vérificatrice générale étudie actuellement la nécessité d'effectuer des procédures plus approfondies auprès de ces organismes.

L'analyse des états financiers des entités subventionnées par la Ville nous a permis de constater que dix organismes ont une forte dépendance économique à la Ville puisque la majorité de leurs revenus provient de subventions municipales. Si ces organismes ne bénéficiaient pas de ces subventions, ils pourraient avoir de la difficulté à poursuivre leurs activités.

Notre conclusion ne représente pas une opinion sous forme d'assurance raisonnable ou limitée propre à un audit ou à un examen.





Vérificateur général  
de Gatineau

## B – Suivi annuel des recommandations



# — 1. Processus de suivi des recommandations

Dans le cadre de ses audits, la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau formule des recommandations. Il est de la responsabilité des directeurs des services concernés de mettre en œuvre ces recommandations, qui contribuent à améliorer la gestion de la Ville.

Le processus vise à :

- S'assurer que les services appliquent les plans d'action établis pour donner suite aux recommandations de la vérificatrice générale, et ce, dans le délai déterminé, et que le Bureau du vérificateur général informe les instances concernées s'il considère que les recommandations ne seront pas pleinement appliquées;
- Déterminer le degré d'application des recommandations;
- Cibler l'information à présenter au rapport annuel de la vérificatrice générale.

Le suivi des recommandations n'est pas un audit ou un examen et ne fait pas l'objet d'une opinion sous forme d'assurance raisonnable ou limitée. Le Bureau du vérificateur général s'appuie sur les déclarations des directeurs de service et sur leur caractère raisonnable pour en faire l'analyse et étayer ses conclusions.

Le processus de suivi des recommandations se compose des étapes suivantes :

- Demande aux directeurs de service concernés de produire un état d'avancement de l'application du plan d'action selon l'échéancier établi;
- Mesure du taux d'application des recommandations annuellement, par le Bureau du vérificateur général;
- Publication, dans le rapport annuel de la vérificatrice générale, de l'information sur l'application des recommandations.

La Direction générale de la Ville soutient activement le Bureau du vérificateur général dans le processus de suivi des recommandations. En effet, elle coordonne l'obtention des différents documents requis auprès des responsables des services audités et s'assure que ceux-ci répondent adéquatement aux recommandations et en temps opportun.



## 2. Taux d'application des recommandations

Le tableau ci-dessous présente les résultats pour les mandats réalisés entre 2016 et 2023 par la vérificatrice générale.

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
<b>2016</b>				
Contrôle des subventions et contributions	6	5	1	83 %
Gestion du carburant	8	7	1	88 %
Gestion des garanties sur les véhicules	12	12	0	100 %
<b>Total de l'année</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>92 %</b>
<b>2017</b>				
Gestion du CANU/3-1-1	8	8	0	100 %
Conformité à l'article 107.9 de la LCV et procédures spécifiques effectuées auprès des organismes subventionnés	7	7	0	100 %
<b>Total de l'année</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>100 %</b>
<b>2018</b>				
Gestion de l'accès à l'information	5	4	1	80 %
Gestion de la pérennité des chaussées – volet conception/construction	7	5	2	71 %
Cybersécurité	8	8	0	100 %
Gestion des remboursements de dépenses aux employés municipaux	5	5	0	100 %
Utilisation des cartes de crédit corporatives	10	10	0	100 %



Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
<b>Total de l'année</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>3</b>	<b>91 %</b>
<b>2019</b>				
Planification des ressources humaines	7	7	0	100 %
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins	50	49	1	98 %
Gestion de la pérennité des chaussées — volet stratégies de prise de décision	19	17	2	89 %
Gestion des documents numériques	4	1	3	25 %
Conformité à l'article 107.10 de la LCV	14	14	0	100 %
<b>Total de l'année</b>	<b>94</b>	<b>88</b>	<b>6</b>	<b>94 %</b>
<b>2020</b>				
Gestion de la paie et des avantages sociaux	24	24	0	100 %
Pérennité des infrastructures	19	8	11	42 %
Gestion de la pérennité des chaussées — volet stratégies d'exploitation et entretien	18	15	3	83 %
<b>Total de l'année</b>	<b>61</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>77 %</b>
<b>2021</b>				
Planification des activités de déneigement	37	25	12	68 %
Gestion des congés et de l'assiduité	3	2	1	67 %
<b>Total de l'année</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>68 %</b>
<b>2022</b>				
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	56	49	7	88 %
Octroi des permis de construction et de rénovation	21	13	8	62 %
Gestion des stocks	2	2	0	100 %



Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
<b>Total de l'année</b>	<b>79</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>81 %</b>
<b>2023</b>				
Gestion de l'eau potable	22	10	12	45 %
Gestion de la dotation	12	6	6	50 %
Gestion énergétique des bâtiments	28	0	28	0 %
<b>Total de l'année</b>	<b>62</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>26 %</b>
<b>Total</b>	<b>412</b>	<b>313</b>	<b>99</b>	<b>76 %</b>

Le taux d'application global des recommandations se situe maintenant à 76 %, comparativement à 70 % l'an passé.

Le taux d'application des quatre dernières années, soit de 2020 à 2023, se situe pour sa part à 64 % (65 % l'an dernier pour les années 2019 à 2022).



## Suivi détaillé des recommandations

Le tableau suivant contient les recommandations ouvertes et celles qui ont été fermées au cours de l'année pour les années 2016 à 2023. Le statut de la mise en œuvre des recommandations ayant une date d'échéance future est indiqué en rouge, celui dont la date d'échéance a été reportée une fois ou plus en jaune et les recommandations qui ont été fermées au cours de l'année en vert.

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Contrôle des subventions et contributions	Finances	VOR1601-02	Se prévaloir d'un système de gestion intégrant et consolidant de façon efficace les données relatives aux demandes de subventions et contributions. La mise en place d'un tel système pourrait se développer autour du nouveau système financier de la Ville.	→
Gestion du carburant	Travaux publics	VOR1603-08	Mettre en place un mécanisme efficace permettant de valider et de contrôler l'usage du carburant mis dans les bidons.	→
Conformité à l'article 107.9 de la LCV et procédures spécifiques effectuées auprès des organismes subventionnés	Finances	AC1702-03	Procéder à un suivi des subventions dépassant un seuil à déterminer n'excédant pas 50 000 \$ octroyées aux organismes par le Service des finances (ou un autre service central) afin de s'assurer de la conformité des organismes qui pourraient être touchés par l'article 107.9 de la LCV.	✓
Gestion de l'accès à l'information	Greffe	AOR1801-02	Établir des rôles et des responsabilités clairs quant aux demandes d'accès aux documents; revoir les procédures et outils en place afin de bien préciser les demandes et les attentes envers les autres services et assurer une disponibilité pour les soutenir au besoin.	✓
		AOR1801-03	Élaborer une politique à l'égard du partage de l'information avec les citoyens afin d'indiquer les documents qui pourraient être diffusés de manière systématique, sans que les services de l'accès aux documents soient mobilisés.	→



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de la pérennité des chaussées – Volet conception et construction	Infrastructures	AOR1803-01	Réaliser une étude d'opportunité, de type coûts-avantages, afin de déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le type d'expertise que la Ville de Gatineau doit développer et conserver à l'interne;</li> <li>• dans quelle mesure elle doit se tourner vers l'expertise externe pour assurer la réalisation de certains types d'activités.</li> </ul>	➡
		AOR1803-07	Élaborer et mettre en place un programme de formation continue destiné à tous les ingénieurs et techniciens en génie routier. Ce programme devra : <ul style="list-style-type: none"> <li>• refléter les besoins en matière d'expertise interne à développer, de planification et de réalisation de projets routiers;</li> <li>• être arrimé à l'analyse coûts-avantages réalisée en vue d'évaluer si la Ville compte rapatrier à l'interne la conception des chaussées et la réalisation de plans et devis pour une portion des projets (voir la recommandation AOR1803-01).</li> </ul>	➡
Utilisation des cartes de crédit corporatives	Finances	AC1803-07	Surveiller, à l'aide d'échantillonnages périodiques, l'application de la politique municipale SF-2002-03, Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux exigeant que les formulaires indiquant tous les frais relatifs à une même activité, dûment approuvés par le supérieur hiérarchique de l'employé et le directeur concerné du service, soient joints à toutes les pièces de comptes à payer relatives à ces frais.	✓
Planification des ressources humaines	Ressources humaines	AOR1902-04	Procéder à une évaluation des résultats atteints dans le cadre de la réorganisation du Service des ressources humaines de 18 à 24 mois après sa mise en œuvre.	✓
		AOR1902-05	Prévoir des échéanciers pour la finalisation et l'approbation du plan de dotation, du plan de gestion de la relève et de l'apprentissage continu et du plan de réorganisation.	✓



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins	Travaux publics Approvisionnement responsable	AOR1903-05	Évaluer la possibilité de mesurer le degré de satisfaction des clients-utilisateurs dans le processus complet d'acquisition de véhicules et apporter les correctifs au besoin.	
		AOR1903-11	Mettre en place un processus d'analyse des coûts de remplacement et des coûts de location des véhicules et évaluer la possibilité de centraliser l'ensemble des budgets de location de véhicules sous la GFE afin de gérer de façon globale et efficiente tous les actifs roulants.	
		AOR1903-40	Évaluer la possibilité d'utiliser des distributrices pour améliorer la prestation de service.	
Gestion de la pérennité des chaussées – Volet stratégies de prise de décision	Infrastructures	AOR1904-03	Mettre en place les processus nécessaires pour assurer la mise à jour annuelle de la base de données d'état des chaussées et du registre des interventions effectuées.	
		AOR1904-04	Mettre en place un outil informatique permettant de structurer l'ensemble des données (caractéristiques, données d'état, historique de travaux et cotes de priorisation) de manière à permettre l'analyse intégrée pour chaque segment de route.	
		AOR1904-13	Évaluer la possibilité d'ordonnancer les projets en fonction de leur rentabilité à long terme (calcul du bénéfice espéré des projets selon la durée de vie résiduelle).	
		AOR1904-14	Coordonner les processus de priorisation des services des infrastructures et des travaux publics (intégration des données concernant les nids de poule et les requêtes citoyennes à la grille de priorisation).	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion des documents numériques	Greffé	AOR1905-01	<p>Revoir le projet GED en considérant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recadrer le projet comme étant un projet du Service du greffe que le Service de l'informatique appuie, et rendre disponibles les détails du budget à la SGDA;</li> <li>• Revoir le calendrier du projet pour qu'il se termine dans un délai raisonnable ne dépassant pas cinq ans en fonction des ressources disponibles;</li> <li>• Développer des options et des sources de financement potentielles pour terminer le projet et les présenter à la direction générale avec les objectifs, bénéfices et autres informations requises pour une bonne compréhension du projet GED dans son ensemble;</li> <li>• Déterminer les processus à prioriser pour s'assurer que les ressources du projet sont axées sur les processus où la GED présente le plus de valeur ajoutée.</li> </ul>	
		AOR1905-03	<p>Revoir l'impact de la décision prise dans la poursuite du projet GED (voir la recommandation AOR1905-01) et ajuster la mise en œuvre du cadre de gestion des documents numériques et de la Politique sur la gestion des documents et de l'information (PO-010) s'il n'y a pas de déploiement de solutions GED. Des lignes directrices et de la formation en gestion des documents numériques pour les employés de la Ville devraient aussi être mises en place.</p>	
		AOR1905-04	<p>Revoir la structure de gouvernance, le processus de planification et la structure organisationnelle de la Ville pour favoriser une gestion de l'information plus intégrée et ainsi faciliter le virage numérique de la municipalité dans son ensemble.</p>	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de la paie et des avantages sociaux	Finances Ressources humaines	AOR1901-01	Établir une procédure entourant les processus d'entrée et d'approbation des données de la paie (heures régulières et supplémentaires travaillées et congés) qui permettrait de s'assurer de la présence et de l'exécution adéquate de contrôles assurant la conformité et la standardisation des processus.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AOR1901-03	Prendre les mesures correctives nécessaires afin d'assurer le respect du Calendrier de conservation et de la Politique sur la gestion des documents et de l'information au niveau de la documentation relative à la paie.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AOR1901-04	Classer les informations relatives à la paie de manière à ce qu'elles soient conservées de façon sécuritaire et qu'elles soient accessibles en tout temps par toute personne autorisée selon les règles de conservation et d'archivage de la Ville.	<input checked="" type="checkbox"/>
Pérennité des infrastructures	Infrastructures Planification des actifs et des investissements	AOR2003-02	Élaborer une politique de gestion des infrastructures et une stratégie permettant d'orienter la mise en œuvre des principes qui y sont énoncés. La politique doit notamment considérer la planification de la pérennité des infrastructures et documenter les priorités municipales à l'égard de la gestion des infrastructures. La stratégie doit particulièrement présenter des objectifs de gestion des actifs et des cibles de rendement, tels que l'équilibre souhaité entre les travaux d'entretiens préventifs, de rattrapage et de réfection.	
		AOR2003-05	Définir la structure de gouvernance à l'égard de la pérennité des infrastructures pour permettre une prise en charge effective de cette responsabilité.	
		AOR2003-06	Dédié des ressources suffisantes pour s'assurer que les activités de planification de la pérennité soient prises en charge adéquatement. À cette fin, une révision de la structure de l'équipe et la révision des rôles et responsabilités seraient utiles.	<input checked="" type="checkbox"/>



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Pérennité des infrastructures	Infrastructures	AOR2003-07	Définir et documenter les rôles et responsabilités relatifs à la planification de la pérennité des infrastructures et à la gestion des projets d'infrastructure au sein du Service des infrastructures afin d'assurer la prise en charge effective et efficiente des responsabilités et de favoriser l'imputabilité.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AOR2003-08	Définir et mettre en œuvre des mécanismes de collaboration interservices à l'égard de la planification de la pérennité et la gestion des infrastructures afin d'assurer des échanges systématiques et structurés entre les équipes concernées.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AOR2003-09	Définir et documenter le processus entier de la gestion des infrastructures, incluant la planification de la pérennité des infrastructures, et le communiquer aux intervenants impliqués. Le processus doit être cohérent avec les rôles et les responsabilités de chaque partie impliquée.	<input type="checkbox"/>
		AOR2003-10	Établir une stratégie de collecte et de mise à jour des données à l'égard des infrastructures afin de poursuivre la standardisation de la quantité et de la qualité des données disponibles pour chaque catégorie d'infrastructure.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AOR2003-11	Centraliser et structurer l'ensemble des données relatives au portefeuille d'infrastructures municipales afin de faciliter leur accessibilité et leur analyse intégrée.	<input type="checkbox"/>
		AOR2003-12	Définir les principes directeurs en matière de priorisation afin de guider la sélection des projets. Ces principes doivent être guidés par l'optimisation des coûts sur la durée du cycle de vie des infrastructures et l'équilibre entre la réfection et le rattrapage.	<input type="checkbox"/>
		AOR2003-13	Ajuster les étapes de la sélection et de la priorisation des projets de manière à ce qu'elles répondent adéquatement au besoin de planification de la pérennité des infrastructures. Ces étapes doivent être réalisées avec une considération des enjeux stratégiques à long terme.	<input type="checkbox"/>



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Pérennité des infrastructures	Infrastructures	AOR2003-14	Mettre en place des mesures de contrôle permettant une assurance qualité des étapes de sélection et de priorisation des projets afin de déceler les erreurs, les rectifier et éviter leur répétition.	
		AOR2003-15	Centraliser l'information nécessaire à la sélection et la priorisation des projets de manière à faciliter leur accès et leur utilisation. Une liste exhaustive des priorités municipales, de l'ensemble des politiques nécessaires à la sélection et à la priorisation des projets ainsi que les différentes procédures des outils utilisés à ces étapes devraient être disponibles et accessibles.	
		AOR2003-16	Rehausser l'exploitation du potentiel des outils de gestion des infrastructures, tels que Direxyon, pour appuyer les décisions d'allocation des ressources.	
		AOR2003-17	Développer des procédures pour les outils utilisés au sein du Service des infrastructures et composant notamment le SIAD. Les procédures doivent introduire l'outil et détailler son utilisation afin de servir de référentiel pour tous les intervenants impliqués dans la gestion des infrastructures. Elles doivent également être mises à jour périodiquement.	
		AOR2003-18	Transmettre à la Direction générale et au conseil municipal un portrait d'ensemble des infrastructures permettant d'apprécier le choix des projets à autoriser. Les informations fournies doivent leur permettre de remplir pleinement leur rôle de surveillance à l'égard de la planification de la pérennité et de la gestion des infrastructures. Ces informations doivent être de nature stratégique (stratégies de gestion des actifs, modélisations sur un horizon à long terme, scénarios d'intervention selon des données d'état à jour) et de nature opérationnelle (suivi des projets, cible de rendement à l'égard des services rendus, enjeux opérationnels).	
		AOR2003-19	Mettre en place une stratégie de documentation et un transfert efficace de connaissances explicites au sein du Service des infrastructures.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Pérennité des chaussées – Volet stratégies d'exploitation et entretien	Travaux publics	AOR2001-06	Intégrer aux activités de reddition de comptes le suivi des performances par rapport aux objectifs de niveaux de service pour mieux établir les différents besoins et permettre d'atteindre les objectifs opérationnels.	
		AOR2001-07	Documenter les bonnes pratiques en matière d'inspection et de réalisation de travaux et les intégrer à la formation des contremaîtres de la division Voirie du Service des travaux publics.	
		AOR2001-10	Analyser l'opportunité d'acquérir une paveuse afin de faire face aux besoins croissants de réparation de pavage.	
		AOR2001-11	Analyser l'intérêt de se doter de personnel spécialisé en géomatique dans le but de mieux référencer les différentes interventions et de maximiser l'utilisation de la géomatique au Service des travaux publics.	
		AOR2001-17	Développer un programme de formation plus complet et mieux adapté aux tâches que devront réaliser les contremaîtres et favoriser l'accompagnement interne des nouveaux contremaîtres par un programme de mentorat ou de supervision.	
		AOR2001-18	Documenter de façon complète le travail des contremaîtres (processus de traitement des requêtes, critères d'évaluation des priorités, méthodes de réalisation des travaux, etc.).	
Planification des activités de déneigement	Travaux publics	AP2004-03	Ajouter dans les devis des appels d'offres les accumulations moyennes de pluie, de grésil ou de verglas afin d'informer les soumissionnaires des conditions existantes à la Ville de Gatineau.	
		AP2004-04	Recenser les entrepreneurs potentiels et les rencontrer pour connaître leur intérêt ou leur réticence à répondre aux appels d'offres concernant les travaux de déneigement afin de comprendre le marché local.	
		AP2004-05	Évaluer la possibilité de comptabiliser distinctement les coûts des différentes activités du Service des travaux publics dans le nouveau système financier ou un système complémentaire afin d'en établir les coûts de revient et de permettre un meilleur suivi budgétaire.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Planification des activités de déneigement	Travaux publics	AP2004-07	Évaluer la possibilité de fonder le budget de déneigement sur la rigueur climatique ou en millimètres d'eau équivalents.	➡
		AP2004-08	Déterminer une méthode de calcul unique et standard pour les coûts du déneigement et utiliser celle-ci dans tous les documents et publications du Service des travaux publics.	➡
		AP2004-12	Fournir à chaque contremaître une tablette ou un ordinateur portable avec accès aux données mobiles pour pouvoir rédiger et communiquer efficacement les rapports requis.	➡
		AP2004-14	Évaluer la possibilité d'établir des quarts de travail de fin de semaine pour disposer de personnel prêt à intervenir en cas de situation critique.	➡
		AP2004-16	Évaluer la possibilité de scinder les parcours de déneigement et d'épandage en fonction de la rigueur climatique.	✓
		AP2004-17	Inventorier les stocks de sels de voirie et d'abrasifs en fonction de la consommation réelle des opérations.	✓
		AP2004-19	Prévoir un processus d'accompagnement et de monitorage à la suite des formations suivies par le personnel affecté au déneigement.	➡
		AP2004-20	Évaluer la compétence des gens formés en déneigement après une période de probation comprenant l'accompagnement et le monitorage requis.	⚠
		AP2004-26	Développer et utiliser des indicateurs de performance simplifiés comportant des données utiles en indiquant clairement les cibles à atteindre.	✓
		AP2004-28	Mettre en place un système d'accès sécurisé aux dépôts à neige et s'assurer que chaque véhicule ayant accès soit mesuré.	✓
		AP2004-29	Évaluer la possibilité de donner accès à tous les dépôts à neige aux entrepreneurs privés seulement si leurs véhicules ont été mesurés.	✓
		AP2004-32	Effectuer les réfections requises au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Hull.	➡



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Planification des activités de déneigement	Travaux publics	AP2004-33	Diminuer les quantités entreposées en fonction de l'analyse de la consommation réelle et installer un dispositif qui limite l'écoulement de l'eau de ruissellement au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Gatineau vers le ruisseau.	
		AP2004-34	Couvrir les abrasifs au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Buckingham lorsque celui-ci n'est pas utilisé du printemps à l'automne et prévoir un abri couvert pour la création de mélanges.	
		AP2004-35	Planifier la construction des rampes de chargement avec tamiseur pour le chargement des véhicules épandeurs dans tous les Centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) à l'exclusion du CEMS de l'atelier d'Aylmer pour lequel seulement un tamiseur est requis.	
		AP2004-36	Mettre en place un processus d'assurance qualité des activités de déneigement formel et documenté, indiquant entre autres les dates et les heures prévues des inspections.	
Gestion des congés et de l'assiduité	Ressources humaines	AP2102-02	Établir une stratégie de gestion du changement afin de mettre en œuvre les nouvelles pratiques qui seront instaurées par la Ville pour encadrer le télétravail et prévoir une formation pour accompagner ces changements de pratiques à l'intention des employés et des gestionnaires (guides, séances de groupe, etc.).	
		AP2102-03	Développer des outils de gestion pour la surveillance de l'assiduité et de la performance des employés (outils technologiques, données d'état, guides, formation, etc.)	
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	Travaux publics	AP2101-01	Transmettre les PACTES aux employés en début d'année et en faire le suivi en cours d'année. S'assurer d'établir des objectifs qui s'appuient sur des descriptions de tâches claires et détaillées pour l'ensemble des employés.	
		AP2101-02	Attribuer un numéro de véhicule unique qui ne sera pas réutilisé sur un autre véhicule et qui demeurera le même pour toute la durée de vie utile du véhicule.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	Travaux publics	AP2101-03	Mettre en place un mécanisme permettant d'assurer l'uniformité des données nominatives jugées pertinentes dans le système de GMAO afin que les informations concernant les véhicules soient structurées et facilement accessibles.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AP2101-04	Mettre en place un mécanisme de validation des commentaires concernant les travaux effectués dans les bons de travail afin de s'assurer qu'ils sont complets et exacts.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AP2101-06	S'assurer que les rapports de rondes de sécurité sont tous numérisés et qu'ils peuvent être consultés directement à partir des bons de travail.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AP2101-07	S'assurer que toutes les informations relatives aux pièces et aux réparations externes sont détaillées et accessibles dans le système de GMAO.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AP2101-09	Mettre en place un mécanisme afin que les priorités opérationnelles quotidiennes des clients soient connues à l'avance par les ateliers, en tenir compte dans la priorisation des travaux et en mesurer le respect avec des indicateurs de suivi concernant la disponibilité des véhicules.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AP2101-13	Identifier et associer aux véhicules en service dans le système de GMAO les garanties sur les pièces posées et sur les travaux externes.	<input type="button" value="→"/>
		AP2101-15	Identifier les fournisseurs et les types de travaux pour lesquels des ententes de service, des taux forfaitaires ou horaires et des rabais sur les pièces et la main-d'œuvre pourraient être négociés, procéder à la mise en place de ces ententes de service et s'assurer que cette information est accessible aux contremaîtres et aux aviseurs techniques dans les ateliers.	<input type="button" value="→"/>
		AP2101-22	Mettre en place un processus de validation pour s'assurer que les travaux sont assignés selon les compétences des mécaniciens.	<input checked="" type="checkbox"/>
		AP2101-23	Mettre en place un mécanisme de vérification pour s'assurer du respect de l'entièreté des requis dans la procédure lors du changement de secteur d'un véhicule.	<input checked="" type="checkbox"/>



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	Travaux publics	AP2101-24	Mettre en place un mécanisme de validation permettant de s'assurer que les véhicules sont lavés avant d'être stationnés à l'intérieur.	
		AP2101-25	Mettre en place un mécanisme de vérification permettant de s'assurer du remisage saisonnier adéquat des véhicules, des composantes et des équipements.	
		AP2101-26	Planifier les entretiens préventifs et les changements d'huile en fonction des recommandations des manufacturiers en tenant compte de l'utilisation des véhicules.	
		AP2101-28	Valider les fréquences de changement d'huile en s'appuyant sur des analyses en fonction des produits utilisés.	
		AP2101-31	S'assurer que les véhicules sont préalablement lavés et asséchés par les opérateurs au besoin avant que les mécaniciens procèdent à l'inspection.	
		AP2101-37	Mettre en place un mécanisme de validation des rapports de rondes de sécurité permettant de s'assurer que ceux-ci sont adéquatement remplis à chaque utilisation d'un véhicule, qu'ils sont approuvés par le superviseur de l'opérateur et qu'ils sont remis aux ateliers dans la journée même.	
		AP2101-44	Développer un programme de formation adapté pour chaque mécanicien et s'assurer des connaissances acquises.	
		AP2101-45	S'assurer que les mécaniciens sont adéquatement formés sur les outils de diagnostic informatisés, le déplacement des véhicules vers leur station de travail et l'opération des équipements.	
		AP2101-46	Outiller la division Services techniques afin qu'elle puisse gérer les formations reçues, les formations à offrir et les cartes de compétence des employés.	
		AP2101-47	Développer un programme d'intégration et de transfert des connaissances aux nouveaux mécaniciens.	
		AP2101-48	Mettre en place un mécanisme pour identifier les utilisateurs des outils dans les ateliers et s'assurer de son application.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	Travaux publics	AP2101-49	Mettre en place un processus de révision et de validation de la fonctionnalité des équipements d'atelier afin que la Gestion de la flotte et des équipements puisse offrir le service attendu à ses clients.	
		AP2101-50	Réévaluer l'organisation et l'aménagement des ateliers d'Aylmer et de Buckingham/Masson-Angers et apporter les correctifs pour s'assurer du respect réglementaire et de l'exécution efficiente des travaux.	
		AP2101-53	Attribuer le taux horaire d'atelier aux heures travaillées et ajuster le taux annuellement.	
Octroi des permis de construction et de rénovation	Urbanisme et développement durable	AP2202-01	Réviser les règlements normatifs concernant les demandes de permis de construction et de rénovation pour minimiser les demandes à caractère discrétionnaire. Afin d'alimenter la réflexion menant à la refonte de ces règlements, réaliser une analyse avec des villes comparables afin de rendre le processus plus efficient.	
		AP2202-02	Poursuivre et compléter la révision des règlements discrétionnaires relatifs aux demandes de permis de construction et de rénovation en considération de l'utilisation rationnelle des ressources disponibles et du respect des orientations stratégiques du service et de la Ville.	
		AP2202-03	Définir et communiquer clairement les délais impartis pour l'émission des permis de construction et de rénovation selon le type de demande ou de projet, incluant le moment à partir duquel le délai commence.	
		AP2202-04	Mettre en place des contrôles assurant l'application uniforme et systématique du délai de 30 jours ouvrables dont dispose un requérant pour fournir les renseignements et documents exigés afin d'assurer un traitement équitable des demandes de permis de construction et de rénovation.	
		AP2202-09	Identifier un responsable du processus chargé de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La surveillance de la performance du processus ainsi que sa reddition de comptes;</li> <li>• L'amélioration continue;</li> <li>• L'application conforme du processus.</li> </ul>	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Octroi des permis de construction et de rénovation	Urbanisme et développement durable	AP2202-10	Revoir le contenu des formulaires en ligne afin de s'assurer de la pertinence et de l'exhaustivité des documents à joindre à une demande d'octroi de permis de construction et de rénovation.	
		AP2202-11	Assurer un suivi des demandes en attente de recevabilité afin de respecter le délai prescrit de 30 jours.	
		AP2202-12	Intégrer l'ensemble des demandes de la salle d'attente Web dans le logiciel SIGISUDD pour faciliter les suivis et obtenir rapidement une vue d'ensemble des demandes en attente.	
		AP2202-15	Mettre en place des lignes directrices concernant la communication avec les requérants afin d'assurer un service uniforme et de qualité.	
		AP2202-16	Définir une déclaration de service aux citoyens incluant notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cibles et objectifs du processus;</li> <li>• Le niveau de service attendu;</li> <li>• Les délais prévus.</li> </ul>	
		AP2202-17	Élaborer et diffuser à l'interne un plan décrivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes de la direction à l'égard du processus;</li> <li>• Les cibles et objectifs déclinés pour les principales étapes du processus et définis selon les bonnes pratiques;</li> <li>• Les étapes de suivi du processus et les directives qui y sont associées.</li> </ul>	
		AP2202-18	Revoir les mesures et les statistiques compilées afin de disposer d'indicateurs de gestion pertinents qui seront comparés à des objectifs et à des cibles et s'assurer d'impliquer les gestionnaires dans l'identification et l'élaboration des indicateurs.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion des stocks	Approvisionnement responsable	AP2203-01	<p>Élaborer une directive claire pour la gestion des stocks afin d'améliorer les processus en place et assurer une cohérence au sein de la Ville. Cette directive doit inclure les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature et conditions des articles qui doivent être décomptés et contrôlés;</li> <li>• Procédures de contrôle requises pour chaque catégorie de stocks;</li> <li>• Procédures de décompte par catégorie de stocks;</li> <li>• Conciliation des écarts, s'il y a lieu, entre les décomptes et les soldes aux livres;</li> <li>• Revue régulière des matériaux et articles pour la désuétude.</li> </ul>	
Gestion de l'eau potable	Planification des actifs et des investissements	AP2201-01	Planifier la mise à jour du Plan directeur d'aqueduc et mettre en place un processus de suivi des actions qui en découlent.	
		AP2201-02	En collaboration avec le Service de l'eau et des matières résiduelles, le Service des travaux publics et tout autre service pertinent, mettre en place une structure de concertation interservices sur le développement du territoire et l'impact sur les réseaux d'aqueduc.	
		AP2201-03	Finaliser la transition des responsabilités de planification et l'intégration des ressources spécialisées au Bureau de la planification des actifs et des investissements.	
		AP2201-04	Réviser et améliorer la qualité des intrants utilisés dans le calcul des pertes d'eau réelles afin de s'assurer que les résultats sont représentatifs de la réalité.	
		AP2201-05	Assurer la mise en place des actions nécessaires pour réaliser un contrôle actif des fuites en fonction des résultats du bilan de l'eau de l'année précédente.	
		AP2201-06	Poursuivre la mise en place du projet pilote présentement en développement pour faire l'auscultation du réseau d'eau potable où se retrouve la majorité des fuites.	
		AP2201-07	Réaliser un contrôle actif des fuites par l'intermédiaire d'une écoute sur un échantillon de robinets d'arrêt accessibles.	
		AP2201-08	Mettre en place une directive permettant de réduire les délais de réparation de fuites afin de tendre vers les cibles du MAMH.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de l'eau potable	Planification des actifs et des investissements	AP2201-09	Poursuivre le programme d'installation des compteurs d'eau en conformité avec les exigences du MAMH.	
		AP2201-10	Réaliser une étude portant sur le problème d'eau jaune, sur les solutions à favoriser et sur une planification des interventions.	
		AP2201-11	Adapter le traitement, lorsque c'est possible, pour réduire les taux de THM sur le réseau.	
		AP2201-12	Analyser les avantages d'adhérer au Programme d'excellence en eau – Volet distribution (PEXEP-D) de Réseau Environnement.	
		AP2201-13	Planifier une augmentation des activités de rinçage unidirectionnel du réseau de distribution.	
		AP2201-14	Revoir et entériner le processus d'émission d'avis d'ébullition préventif dans un contexte d'analyse de risques.	
		AP2201-15	Procéder à la mise à jour du Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable et d'égouts et du Plan directeur d'aqueduc, comme indiqué à la recommandation AP2201-01.	
		AP2201-16	En collaboration avec le Service de l'eau et des matières résiduelles, le Service des travaux publics et tout autre service pertinent, produire une directive qui présente toutes les informations tactiques et stratégiques disponibles en lien avec le réseau d'eau potable.	
		AP2201-17	Uniformiser la nomenclature et la structure de l'information dans les différents systèmes de gestion de l'information de l'organisation afin de permettre un meilleur accès et une meilleure analyse intégrée de l'information.	
		AP2201-18	En collaboration avec le Service de l'eau et des matières résiduelles et le Service des travaux publics, procéder à une analyse de valeur pour la sélection des meilleures interventions sur le cycle de vie des infrastructures.	
		AP2201-19	Dans le cadre de la création du Bureau de la planification des actifs et des investissements, définir les rôles et responsabilités de chacun des services de la nouvelle structure organisationnelle.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de l'eau potable	Planification des actifs et des investissements	AP2201-20	En collaboration avec le Service des infrastructures et des projets, améliorer la quantité et la pertinence des données sur les infrastructures ponctuelles en eau en suivant les recommandations du Guide de gestion des actifs municipaux pour le renouvellement des infrastructures ponctuelles en eau.	
		AP2201-21	En collaboration avec le Service des infrastructures et des projets et le Service des travaux publics, réaliser un plan de gestion de risque des activités de production et de distribution d'eau potable.	
		AP2201-22	En collaboration avec le Service de l'eau et des matières résiduelles et le Service des travaux publics, encourager et bonifier les démarches de partage d'information et de vision stratégique entre les services impliqués sur le service à fournir aux citoyens.	
Gestion de la dotation	Ressources humaines	AP2301-01	Rédiger une politique de dotation répondant aux normes actuelles en cette matière et comprenant les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• La prémission;</li><li>• Le but de la politique;</li><li>• Les définitions;</li><li>• Les principes rattachés à la politique;</li><li>• Le champ d'application;</li><li>• Les étapes du processus de dotation;</li><li>• Les responsabilités;</li><li>• Les autorisations nécessaires à l'enclenchement du processus de dotation;</li><li>• L'entrée en vigueur de la politique;</li><li>• La date de mise à jour de la politique;</li><li>• Les annexes nécessaires</li></ul>	
		AP2301-02	Assurer la mise à jour périodique de la politique en considérant les modifications ou l'arrivée de lois applicables à la dotation.	
		AP2301-03	Avant d'entreprendre tout processus de dotation, veiller à ce que les approbations requises au journal de bord soient présentes.	
		AP2301-04	Vérifier que l'utilisation du journal de bord est prévue à la politique de dotation.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de la dotation	Ressources humaines	AP2301-05	Préciser dans la politique de dotation qu'une approbation de la direction générale est nécessaire pour entamer un processus de dotation et que dans le cas de la direction générale, la signature d'approbation peut également être celle du DGA remplaçant ainsi que celle du DG.	
		AP2301-06	Finaliser et mettre en place le formulaire d'évaluation de la nécessité d'exiger la maîtrise de l'anglais.	
		AP2301-07	Effectuer une évaluation du rendement pendant et après la période d'essai lorsque les conventions collectives l'exigent ou dans le cas du droit de gestion lié au contrôle et à l'évaluation du travail. À la fin de la période d'essai, il conviendrait de signer un document final confirmant ou infirmant l'employé dans le poste.	
		AP2301-08	S'assurer que l'ensemble des compétences ou qualités mesurables qui sont prévues aux descriptions d'emplois sont considérées et évaluées lors des entrevues.	
		AP2301-09	Réviser la cueillette d'informations personnelles des candidats lors du dépôt de la candidature afin de se conformer à la réglementation en vigueur.	
		AP2301-10	Utiliser la même approche qu'en 2022 et faire la vérification des références dans les cas où un processus de dotation pourrait être sensible ou problématique.	
		AP2301-11	Continuer de suivre rigoureusement les règles édictées par les différentes conventions collectives en vigueur à la Ville de Gatineau et la politique de dotation lorsqu'elle sera rédigée et approuvée.	
		AP2301-12	Valider après un an d'utilisation la marque employeur de la Ville de Gatineau en utilisant un ou des facteurs définis en fonction des données disponibles.	



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion énergétique des bâtiments	Planification des actifs et des investissements	AP2302-01	Définir et documenter des orientations, des objectifs et des cibles spécifiques à la gestion énergétique des bâtiments afin de mieux concerter les efforts des services de la Ville.	➔
		AP2302-02	Définir un processus de reddition de comptes incluant des indicateurs de gestion basés sur les objectifs et les cibles définis afin d'évaluer la performance de la Ville et de mesurer les progrès réalisés.	➔
		AP2302-03	Élaborer un plan d'action détaillé, incluant le responsable et l'échéancier de réalisation, pour le <i>Plan climat</i> en collaboration avec les services et divisions impliqués afin d'assurer une mobilisation optimale des ressources concernées.	➔
		AP2302-04	Mettre en place des mécanismes de suivi et de communication pour assurer la mise en œuvre du plan d'action défini par le Service de transition écologique et la reddition de comptes en temps opportun.	➔
		AP2302-05	Mettre en place des mécanismes de suivi et de communication pour assurer la mise en œuvre du plan d'action défini par le Service de transition écologique et la reddition de comptes en temps opportun.	➔
		AP2302-06	S'assurer de définir des critères d'efficacité énergétique pour l'évaluation des projets de construction et de rénovation alignés sur les orientations et objectifs en matière d'efficacité énergétique et de les pondérer selon leur importance.	➔
		AP2302-07	S'assurer de définir des critères d'efficacité énergétique lors du remplacement des équipements alignés sur les orientations et objectifs en matière d'efficacité énergétique et de les pondérer selon leur importance.	➔
		AP2302-08	Définir les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'énergie des bâtiments pour tous les services et ressources concernés afin de clarifier les attentes et de favoriser une répartition judicieuse des efforts. La définition des rôles et responsabilités devra notamment inclure un responsable de la sensibilisation des occupants à l'égard de la consommation énergétique.	➔



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion énergétique des bâtiments	Planification des actifs et des investissements Direction générale Transition écologique Travaux publics Infrastructures et projets	AP2302-09	Définir un responsable des activités liées à la gestion de l'énergie pour veiller à son bon fonctionnement et assurer une reddition de comptes en temps opportun.	➔
		AP2302-10	Mettre en place un comité de gestion de l'énergie dont le mandat sera aligné avec les objectifs de la Ville en matière d'efficacité énergétique.	➔
		AP2302-11	Affecter des ressources suffisantes pour réaliser les tâches reliées à l'efficacité énergétique, notamment en fonction des rôles et responsabilités qui auront été définis en matière de gestion de l'énergie.	➔
		AP2302-12	Documenter les procédures suivies par le technicien en gestion de l'énergie et assurer une formation à une autre ressource pour limiter le risque de bris de service en cas d'absence du technicien.	➔
		AP2302-13	Arrimer et réviser périodiquement les seuils d'alertes des consommations d'énergie avec la stratégie municipale et les bonnes pratiques.	➔
		AP2302-14	Définir des standards et des cibles de consommation par vocation de bâtiment et assurer un pilotage des performances énergétiques sur leur base.	➔
		AP2302-15	Définir les principes et les étapes du processus de prise en charge et de suivi des dépassements de consommation d'énergie.	➔
		AP2302-16	Paramétriser le logiciel Guide TI pour catégoriser les bons de travail relatifs à l'efficacité énergétique afin de pouvoir générer des statistiques utiles à la gestion.	➔
		AP2302-17	Planifier et réaliser des audits énergétiques selon un calendrier triennal ou quinquennal pour les bâtiments les plus énergivores.	➔
		AP2302-18	S'assurer que les données relatives aux bâtiments actuels dans le logiciel <i>Hélios</i> sont complètes et exactes, et que l'alimentation future du système permet le maintien d'une base de données intégrale afin de disposer des informations nécessaires au calcul du potentiel d'économie d'énergie.	➔



Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion énergétique des bâtiments		AP2302-19	Évaluer périodiquement le potentiel d'économie d'énergie des bâtiments de la Ville, en priorisant les bâtiments les plus énergivores.	➔
		AP2302-20	Établir et mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments.	➔
		AP2302-21	Adopter un programme de sensibilisation adapté aux occupants des bâtiments municipaux.	➔
		AP2302-22	Planifier la mise en service des systèmes et technologies livrés dans les projets de sorte que leur exploitation fasse l'objet d'une prise en charge effective et efficiente et optimise la consommation énergétique des bâtiments municipaux.	➔
		AP2302-23	Arrimer l'exploitation des systèmes et technologies aux orientations et aux objectifs à l'égard de la consommation d'énergie des bâtiments.	➔
		AP2302-24	S'assurer de disposer d'une expertise interne pour l'utilisation optimale des systèmes et des technologies de la Ville relatifs à l'efficacité énergétique et maintenir cette expertise par une formation continue adéquate.	➔
		AP2302-25	Élaborer un processus de suivi des subventions identifiées par le Service des finances arrimé à la définition des rôles et responsabilités en matière de gestion de l'énergie.	➔
		AP2302-26	Assurer la formation continue du personnel en matière d'efficacité énergétique. Considérer la possibilité de recourir à une expertise externe pour l'identification, l'analyse et la préparation des demandes d'aides financières.	➔
		AP2302-27	Évaluer les aides financières disponibles lors de la phase de planification des projets.	➔
		AP2302-28	Évaluer les aides financières disponibles lors de la planification du remplacement des équipements.	➔



## Partie 6 – Rapport d'activités de la vérificatrice générale



# Rapport d'activités de la vérificatrice générale

## Rôle et responsabilités

Le mandat du vérificateur général, le budget minimum de fonctionnement du Bureau du vérificateur général selon un pourcentage fixé par la Loi et la durée limitée du mandat sont trois dispositions importantes comprises dans la Loi sur les cités et villes (annexe A). Ensemble, ces règles contribuent à favoriser l'indépendance, l'impartialité, l'objectivité et l'autonomie du vérificateur général par rapport au conseil municipal et aux gestionnaires municipaux.

## Planification des travaux d'audit

Les ressources financières sont attribuées annuellement aux différentes missions d'audit en fonction du budget octroyé au Bureau du vérificateur général et des ressources dont il dispose, ainsi que des objectifs établis pour chacune des missions. Afin de sélectionner les missions d'audit et de concentrer les efforts sur des sujets prioritaires, la vérificatrice générale s'appuie sur une démarche structurée menant à l'élaboration d'un plan d'audit triennal maintenu à jour annuellement. Le plan d'audit annuel est établi en tenant compte des événements survenus dans l'année, ainsi que des initiatives et orientations de la Ville de Gatineau de façon à assurer un équilibre dans la nature des sujets audités.

L'approche utilisée pour les audits de performance et de conformité est axée sur l'analyse et l'évaluation des risques propres au sujet soumis à l'audit, ce qui permet de cibler les secteurs particuliers devant faire l'objet de procédures d'audit adaptées.

## Équipe

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

Outre la vérificatrice générale, le Bureau du vérificateur général emploie actuellement madame Tania Milonas, conseillère en vérification, et madame Nathalie Forest, adjointe.

## Amélioration continue et formation

Les membres de l'équipe du Bureau du vérificateur général ont participé à plusieurs séances de formation au cours de l'année afin de tenir à jour leurs connaissances concernant le secteur municipal ainsi que les domaines de la comptabilité, de l'audit et des technologies de l'information.



De plus, la vérificatrice générale est membre de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ). L'AVGMQ regroupe les onze vérificateurs généraux municipaux du Québec. L'objectif de cette association est de favoriser les communications sur les nouvelles normes comptables et d'audit ainsi que les changements législatifs municipaux, l'échange de renseignements comparatifs et la visite de conférenciers renommés.

## Comité de vérification

En vertu de l'article 107.17 de la Loi sur les cités et villes, la Ville de Gatineau s'est prévalué du droit de former un comité de vérification comptant trois membres élus. Ce comité est notamment mandaté pour agir à titre d'intermédiaire entre le conseil municipal et le vérificateur général.

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

Les sujets suivants ont été présentés et ont fait l'objet de discussions :

- Plan d'audit des états financiers consolidés de la Ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 et plans d'action concernant la mise en œuvre des nouvelles normes comptables et leur incidence sur les états financiers consolidés de la Ville;
- Présentation des états financiers consolidés de la Ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 et des résultats de l'audit;
- Résultats des travaux d'audit et reddition de comptes de la vérificatrice générale, comprenant le suivi des recommandations.

## Budget et dépenses 2024

Les dépenses de fonctionnement du Bureau du vérificateur général, pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, ont été auditées par l'auditeur externe indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la Loi sur les cités et villes.

Le relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général est présenté dans les pages suivantes, et est accompagné du rapport de l'auditeur externe indépendant sur ce relevé.



## Rapport de l'auditeur indépendant

À madame la Mairesse,  
Aux membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau

### Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses relatif au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024 totalisant 647 033 \$, ainsi que de la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (appelés collectivement ci-après « le relevé »).

À notre avis, l'état pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024 a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable décrit à la note 1 afférente au relevé.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues (NAGR) du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du relevé au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Observations – Référentiel comptable

Nous attirons l'attention sur la note 1 qui décrit le référentiel comptable appliqué. Le relevé a été préparé afin de permettre au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. En conséquence, il est possible que l'état ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

### Responsabilités de la direction à l'égard du relevé

La direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau est responsable de la préparation de l'état conformément au référentiel comptable décrit à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau.



## Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que le relevé pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs du relevé prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que le relevé comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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 du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.<sup>1</sup>*

Le 23 juin 2025

<sup>1</sup>CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A132837



## **Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau**

### **Relevé des dépenses**

de l'exercice clos le 31 décembre 2024

---

	<b>Budget initial</b>		2023 \$
	<b>2024</b> \$	<b>2024</b> \$	
Biens non durables	<b>3 398</b>	<b>3 434</b>	605
Déplacements et communication	<b>2 130</b>	<b>308</b>	3 232
Location d'équipements et entretien	<b>590</b>	<b>1 648</b>	580
Salaires et avantages sociaux	<b>482 459</b>	<b>454 989</b>	351 968
Services professionnels, formation et cotisations	<b>348 978</b>	<b>186 654</b>	247 342
Autres	<b>34 534</b>	—	—
	<b>872 089</b>	<b>647 033</b>	603 727

#### Note 1

Ce relevé des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau a été préparé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, à l'exception que les immobilisations ne sont pas capitalisées et que l'amortissement qui en découlerait n'est pas considéré.



## Annexe A – Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)



# Annexe A – Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)

Dernière version disponible

À jour au 1<sup>er</sup> avril 2025

Extrait de :

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

IV.1. – Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

a. – *Nomination*

2018, c. 8, a. 33.

**107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec et titulaire d'un permis de comptabilité publique.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34; 2025, c. 4, a. 55.

**107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de 10 ans.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35; 2023, c. 33, a. 16; 2025, c. 4, a. 56.

**107.2.1.** Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

2018, c. 8, a. 36.

**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, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.



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; 2018, c. 8, a. 37.

**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.

b. – *Dépenses de fonctionnement*

2018, c. 8, a. 38.

**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 à la somme de A + B + C alors que:

- 1° A représente 500 000 \$;
- 2° B représente le produit de 0,13% par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- 3° C représente le produit de 0,11% par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

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; 2018, c. 8, a. 39.

c . – *Mandat*

2018, c. 8, a. 40.

**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.

**107.6.1.** Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la



protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujetti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.

**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;
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie:
  - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
  - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
  - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
  - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
  - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit:



- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

**107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa 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 ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa 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 ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa 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; 2018, c. 8, a. 43.

**107.9.** Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 250 000 \$ 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; 2025, c. 4, a. 57.

**107.10.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme 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 ou d'un organisme 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; 2018, c. 8, a. 44.

**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.

d . – *Rapport*

2018, c. 8, a. 45.

**107.13.** Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).



Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité 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 œuvre 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 d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

**107.14. (Abrogé).**

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

**107.15. (Abrogé).**

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

e. – *Immunités*

2018, c. 8, a. 48.

**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 pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) 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 demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

**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.



## Annexe B – Plan stratégique – Comparaison des cibles et des résultats



## — Annexe B – Plan stratégique – Comparaison des cibles et des résultats

En 2022, le Bureau du vérificateur général a mis en place un plan stratégique visant à optimiser les actions prioritaires pour la période allant de 2023 à 2026.

Ce plan met l'accent sur deux orientations principales :

- 1.** Réaliser des travaux d'audit pertinents pour les élus, les citoyens et l'administration municipale;
- 2.** Exceller en demeurant compétent et performant.

Pour chaque orientation, nous avons établi des objectifs clairs, accompagnés d'indicateurs et de mesure et de cibles à atteindre.



**Orientation 1 Réaliser des travaux d'audit pertinents pour les élus, les citoyens et l'administration municipale.**

Objectifs	Indicateurs et cibles	Résultats 2024	
1.1 Procéder à des travaux alignés sur les grands risques et enjeux de la Ville	Taux de réalisation des travaux du plan d'audit annuel – 80 %	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Réalisé à 100 % :</u> La portée des quatre audits de performance répond à cet objectif (la revue des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau, le Plan d'action en itinérance, la gestion de la relève et le développement des talents ainsi que les dépenses de recherche et de soutien et l'utilisation des budgets alloués aux élus)
1.2 Mener des audits axés sur des services qui concernent directement les citoyens et la qualité des services reçus	Taux de réalisation des travaux du plan d'audit annuel – 80 %	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Réalisé à 85 % :</u> La portée de l'audit sur le Plan d'action en itinérance répond à cet objectif à 100 % et la portée des trois autres audits réalisés (la revue des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau, la gestion de la relève et le développement des talents et le remboursement des dépenses et l'utilisation des budgets de soutien des élus) répondent à cet objectif à 80 %
1.3 S'assurer de la visibilité et de l'accessibilité des résultats de nos travaux	Diffusion en temps opportun des rapports annuels faisant état de nos travaux après leur présentation au conseil municipal – 30 jours	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Réalisé à 100 % :</u> Diffusion immédiate sur notre site Web
1.4 Favoriser l'application de nos recommandations	Taux global d'application de nos recommandations – 60 %	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Réalisé à 100 % :</u> Amélioration du taux d'application de 6 % en 12 mois pour un taux global de 76 %



## Orientation 2 Exceller en demeurant compétent et performant.

Objectifs	Indicateurs et cibles	Résultats 2024	
2.1 Maintenir la qualité de nos travaux	Proportion des travaux évalués répondant aux normes professionnelles de comptabilité et d'audit – 100 %	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Réalisé à 100 % :</u> Travaux exécutés conformément aux normes professionnelles établies
2.2 Favoriser l'apprentissage de nouvelles compétences et connaissances afin d'améliorer notre expertise	Formation en accord avec les exigences professionnelles – 100 %	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Réalisé à 100 % :</u> Participation à des formations spécialisées sur les sujets suivants : Missions d'audit et autres types de missions (nouveautés, enjeux et conseils pratiques). Code de déontologie des CPA, Rapports sur des missions autres que sur des états financiers et des informations financières historiques, Mise à jour des normes comptables (NCS) y compris les normes applicables aux OSBL, Intelligence artificielle (IA) et ChatGPT
2.3 Entretenir des partenariats qui font la promotion de la qualité	Participation active aux réunions de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) et à ses projets – 100 %	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Réalisé à 100 % :</u> Participation active aux rencontres de l'AVGMQ et rôle de secrétaire-trésorier substitut

### Légende



La cible a été atteinte



Les actions ont débuté ou se sont poursuivies en vue d'atteindre la cible



La cible n'a pas été atteinte





Téléphone  
819 243-2303

Télécopieur  
819 243-2362

Courriel  
[verificateur.general@gatineau.ca](mailto:verificateur.general@gatineau.ca)

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

[bvgg.ca](http://bvgg.ca)

